

**VISNYK
OF THE LVIV
UNIVERSITY**

**ВІСНИК
ЛЬВІВСЬКОГО
УНІВЕРСИТЕТУ**

SERIES ECONOMICS

СЕРІЯ ЕКОНОМІЧНА

Issue 68

Випуск 68

Scientific Journal

Збірник наукових праць

Published 1–2 issues per year

Виходить 1–2 рази на рік

Published since 1968

Видається з 1968 року

Ivan Franko
National University of Lviv

Львівський національний
університет імені Івана Франка

2025

Друкується за ухвалою Вченої Ради
Львівського національного університету
імені Івана Франка
Протокол № 85/6 від 25.06.2025 р.

Ресстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа:
Рішення Національної ради України
з питань телебачення і радіомовлення № 1877
від 30.05.2024 р. Ідентифікатор медіа R30-04894.

«Вісник Львівського університету. Серія економічна» входить до Переліку наукових фахових видань категорії «Б» у галузі економічних наук за такими спеціальностями: 051 – Економіка; 071 – Облік і оподаткування; 073 – Менеджмент; 075 – Маркетинг; 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність (Наказ МОН України від 02 липня 2020 року № 886. Додаток 4).

Вісник публікує статті, які містять нові оригінальні результати дослідження актуальних питань розвитку фундаментальної економічної науки, вітчизняної та світової економіки, застосування кількісних методів та інформаційних технологій у цифровій економіці, інноваційних напрямів розвитку обліку та оподаткування, менеджменту, маркетингу, а також результати міждисциплінарних досліджень у галузях економіки, права, екології та інших наук.

The journal publishes articles with new original research results on current issues of domestic and world economy, application of quantitative methods and digital technologies in contemporary economy, innovative areas of accounting and taxation, management, marketing, and interdisciplinary studies in the fields of economics, law, ecology and other sciences.

Редакційна колегія: д-р екон. наук, проф. **О. С. Гринькевич** (головний редактор); проф., д-р екон. наук, проф. **С. М. Панчишин** (заступник головного редактора); канд. екон. наук, проф. **Р. В. Михайлишин** (заступник головного редактора); канд. екон. наук, доц. **В. Б. Буняк** (відповідальний секретар); д-р екон. наук, проф. **Д. В. Ванькович**; д-р екон. наук, проф. **О. З. Ватаманюк**; д-р екон., проф. **М. Вірен** (Фінляндія); д-р екон. наук, проф. **В. М. Вовк**; канд. екон. наук, проф. **І. В. Грабинська**; проф. **Д. Грей** (США); д-р екон. наук, проф. **Л. С. Гринів**; канд. екон. наук, доц. **С. Я. Касян**; д-р екон., проф. **В. Квашицікі** (Польща); д-р екон. наук, проф. **М. В. Кічурчак**; д-р екон. наук, проф. **О. М. Ковалюк**; д-р екон. наук, проф. **М. І. Крупка**; д-р екон. наук, проф. **Б. В. Кульчицький**; д-р екон. наук, проф. **М. І. Кульчицький**; д-р екон. наук, проф. **О. О. Кундицький**; д-р екон. наук, проф. **С. М. Лобозинська**; д-р екон. наук, проф. **Є. Й. Майовець**; канд. екон. наук, проф. **С. О. Матковський**; д-р екон. наук, проф. **І. Р. Михасюк**; д-р екон. наук, проф. **Б. Найман** (Франція); проф. **М. О. Оліскевич**; канд. екон. наук, проф. **П. І. Островерх**; д-р екон. наук, проф. **О. М. Підхонний**; канд. екон. наук, проф. **В. Й. Плиса**; д-р екон. наук, проф. **В. І. Приймак**; д-р екон. наук, проф. **Ю. О. Раделицький**; д-р екон. наук, проф. **С. К. Реверчук**; д-р екон. наук, проф. **О. С. Сенишин**; д-р екон. наук, проф. **І. Г. Скоморович**; д-р екон. наук, доц. **Н. С. Струк**; д-р екон., проф. **С. Транев** (Болгарія); проф. **М. Церпал-Волян** (Польща); канд. екон. наук, доц. **В. Є. Швець**; д-р екон. наук, проф. **З. В. Юринець**; д-р екон. наук, проф. **Т. В. Яворська**.

Professor **O. Hrynkevych** – Editor-in-Chief
Professor **S. Panchyshyn** – Assistant Editor,
Professor **R. Mykhailyshyn** – Assistant Editor
Associate Professor **V. Bunyak** – Managing Editor

Відповідальний за випуск **Р. В. Михайлишин**

Адреса редколегії: Editorial Board Address:

ЛНУ ім. Івана Франка
Економічний факультет
просп. Свободи, 18, м. Львів, 79008, Україна

Ivan Franko National University of Lviv
Faculty of Economics
18 Svobody Ave., Lviv, 79008, Ukraine

tel. +38(032) 239-41-68, e-mail: VisnykLvivUniv.Econ@gmail.com

<http://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/economics>

ISSN 2078-6115

DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2025.69.0>

Комп'ютерне верстання С. СЕНИК

Адреса редакції, видавця і виготовлювача:
Львівський національний університет імені Івана Франка.
вул. Університетська, 1, Львів, 79000, Україна
Свідцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції. Серія ДК №3059 від 13.12.2007 р.

Дата виходу в світ 10.07.2025
Формат 70x100₁₆;
Ум. друк. арк. 22,89
Тираж 50 прим. Зам.

© Львівський національний університет імені Івана Франка, 2025

ЕКОНОМІКА ЯК НАУКА. ТЕОРІЯ, ПОЛІТИКА І ПРАКТИКА

DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2025.68.0.6806>

УДК 330.101

JEL D01; D03; D40; D91; L11

ЕФЕКТ ЯКОРУВАННЯ У ПОВЕДІНКОВІЙ ЕКОНОМІЦІ: КОНЦЕПЦІЯ, МЕХАНІЗМИ ДІЇ ТА НАСЛІДКИ

Остап Ватаманюк¹, Соломія Кудин²

*Львівський національний університет імені Івана Франка,
79008, м. Львів, просп. Свободи, 18*

¹*e-mail: ostap.vatamanjuk@lnu.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8455-6422>*

²*e-mail: Solomiya.Kudyn@lnu.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0411-4000>*

Анотація. Поведінкова економіка розглядає евристики – прості практичні правила, які допомагають людям ухвалювати рішення в умовах невизначеності – як джерело систематичних помилок або, інакше, когнітивних упереджень. Одним із найцікавіших когнітивних упереджень є ефект якорювання, який спонукає людський мозок зосереджуватися на першому доступному елементі інформації і покладатися на нього під час подальших дій. Мета статті полягає у тому, щоб з'ясувати сучасне розуміння механізмів дії ефекту якорювання і простежити його наслідки для процесу ухвалення рішень індивідами у різних сферах. Показано, що ефект якорювання може зумовлюватися альтернативними когнітивними механізмами, що безпосередньо залежать від природи конкретного якоря. Скажімо, прагнення перевірити гіпотезу про рівність невідомої величини та запропонованого експериментатором якоря веде до нагромадження легко доступної інформації, сумісної зі заданим значенням якоря і сприяє зміцненню остаточної оцінки у відповідному напрямку. У разі використання людьми самостійно згенерованих якорів відбувається послідовне коригування початкової оцінки, яке, втім, зазвичай виявляється недостатнім через відсутність належної мотивації до точності та обмеженість ресурсу уваги, доступної індивідам. Також зосереджено увагу на важливих потенційних наслідках ефекту якорювання, пов'язаних, зокрема, з процесом формування рівноважних цін в умовах, коли готовність споживачів платити підлягає впливу випадкових неінформативних чисел.

Ключові слова: сучасні економічні теорії, поведінкова економіка, обмежена раціональність, евристики та когнітивні упередження, ефект якорювання, модель вибіркової доступності, ціноутворення, цінові стратегії фірм.

Постановка проблеми. У межах неокласичної традиції важливим відправним пунктом у побудові моделей та теорій є припущення про необмежену раціональність індивідів, яка виявляється у формі максимізаційної поведінки. Натомість у реальному житті людям часто доводиться ухвалювати важливі рішення в умовах невизначеності та



нестачі часу. Як наслідок, у багатьох випадках поведінка індивідів значно відрізняється від прогнозованої неокласичним підходом і характеризується радше обмеженою раціональністю. Причинами обмеженої раціональності можуть бути обмеженість пізнавальних та обчислювальних здібностей індивідів і вплив психологічних чинників; саме на дослідженні ролі останніх зосереджує увагу поведінкова економіка.

Під час ухвалення рішень в умовах невизначеності люди часто намагаються використовувати евристики – прості практичні правила, які, зазвичай, допомагають ухвалювати швидкі і достатньо ефективні рішення, але часто спричиняють систематичні помилки (так звані когнітивні упередження). Одним із найцікавіших когнітивних упереджень є ефект якорування (*anchoring effect*), який спонукає людський мозок зосереджуватися на першому доступному елементі інформації і покладатися на нього під час ухвалення наступних рішень.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Упродовж декількох останніх десятиліть ідеї поведінкової економіки активно розвивалися і завойовували все ширше визнання. Значна кількість евристик та когнітивних упереджень розглядаються, зокрема, на різних рівнях аналізу у книгах Д. Канемана [1], Д. Аріелі [2], Р. Талера та К. Санстейна [3]. Що стосується ефекту якорування (інакше, ефекту прив'язки), то на сьогодні досліджено декілька різновидів якорів та з'ясовано особливості дії механізмів якорування залежно від природи конкретних якорів [4–8]. Важливими поточними завданнями залишаються аналіз цінкових стратегій фірм, які передбачають використання ефекту якорування, усвідомлення впливу цього ефекту на економічні та інші рішення індивідів і пошук підходів, які б допомогли мінімізувати негативний вплив якорування [9–13].

Формулювання цілей статті. Мета пропонованої статті – з'ясувати сучасне розуміння механізмів дії ефекту якорування і простежити його наслідки для процесу ухвалення рішень індивідами у різних сферах.

Виклад основного матеріалу. У 1974 році А. Тверські та Д. Канеман вперше детально проаналізували декілька поширених евристик, які люди використовують під час ухвалення рішень в умовах невизначеності. Існування ефекту якорування було продемонстровано за допомогою наступного експерименту [14, с. 1128]. Його учасникам пропонували дати числову оцінку декількох різних величин, зокрема, частки африканських країн серед членів ООН. Для кожного з учасників випадковим чином генерувалося число в діапазоні від 1 до 100, яке вони мали записати (насправді, випадковість було усунуто, і всі бачили лише одне з двох чисел – 10 або 65). Учасників просили спершу вказати, більшим чи меншим є записане число від частки африканських держав серед членів ООН, а тоді запропонувати свою оцінку цієї величини. Як виявилось, записані випадкові числа мали значний вплив на отримані оцінки. Так, середня оцінка становила 25% у разі числа 10 та 45% для числа 65¹.

¹ Зауважмо, що ефект якорування відноситься до нечисленної групи психологічних феноменів, які можна виміряти і описати за допомогою числових значень [1, с. 125]. Нехай x_1 та x_2 – відповідно нижче та вище значення якоря, а x_1 та x_2 – середні оцінки, дані респондентами двох груп, яким було запропоновано ці якорі. Тоді відношення різниць $(x_2 - x_1) / (x_2 - x_1)$, виражене у відсотках, визначає так званий індекс прив'язки, який кількісно вимірює величину ефекту якорування. У прикладі з часткою африканських країн в ООН $x_1 = 10$, $x_2 = 65$, $x_1 = 25$, $x_2 = 45$. Індекс прив'язки, відповідно, становитиме $(45 - 25) / (65 - 10) = 20 / 55$, тобто приблизно 36%.

Як наголошував згодом Д. Канеман, «цей дослід загалом дає один із найнадійніших і найстабільніших результатів в експериментальній психології: оцінки не віддаляються від запропонованого піддослідним числа, іншими словами – якоря» [1, с. 121]. Особливо важливо, що ефект якорування виникає незалежно від того, яке число буде запропоновано, навіть якщо воно зовсім неінформативне стосовно конкретної ситуації. У межах своєї теорії про дві складові людського мислення Д. Канеман пояснює ефект якорування двома різними механізмами: праймінгом (автоматична реакція Системи 1) та цілеспрямованим механізмом коригування (дії Системи 2)¹.

Ефект праймінгу полягає у тому, що знайомство з певною інформацією впливає на процес сприйняття та обробки іншої інформації, причому індивід не завжди усвідомлює, що його попередній досвід впливає на майбутню реакцію. Канеман вважає ефект якорування окремим випадком сугестії, тобто навіювання, природа якого зрозуміла: це ефект праймінгу, який вибірково активує сумісні дані («Система 1 щосили намагається побудувати світ, у якому якір – насправді реальне число») [1, с. 124]. Натомість Система 2 використовує «евристичний метод якорування і коригування як стратегію оцінки невідомих величин: починаємо з числа-якоря, оцінюємо, наскільки воно мале або велике, і поступово коригуємо власну оцінку, подумки «відштовхуючись» від прив'язки» [1, с. 122].

Розроблений А. Тверські та Д. Канеманом підхід на декілька десятиліть став стандартом експериментального вивчення ефекту якорування (*standard anchoring paradigm*). Він складається з двох етапів: порівняння та абсолютного судження. Спочатку учасники експерименту порівнюють шукане значення деякої величини з пропонованим значенням (якорем), а потім безпосередньо оцінюють це невідоме значення. Типовим результатом є зміщення оцінки шуканої величини у напрямку якоря, навіть якщо відомо, що якір генеровано випадковим чином і тому він не може допомогти дати правильну відповідь. Водночас, як з'ясувалося у процесі подальших досліджень, механізми появи ефекту якорування² безпосередньо залежать від природи самих якорів [5, 6].

Розгляньмо детальніше, як може відбуватися у межах стандартної парадигми якорування процес порівняння шуканого значення невідомої величини з якорем, запропонованим експериментатором. Щоб зробити свій висновок, учасник експерименту повинен відтворити або згенерувати інформацію, релевантну до поставленого завдання.

¹ Для опису двох принципово відмінних режимів людського мислення Д. Канеман використовує термінологію, запропоновану К. Становічем та Р. Вестом (Система 1 і Система 2): «Система 1 спрацьовує автоматично і швидко, з мінімальною кількістю зусиль чи взагалі без них, без відчуття вольового контролю. Система 2 зосереджує увагу на розумовій діяльності, що потребує розумових зусиль, зокрема складних обчислень. Функціонування Системи 2 часто пов'язують із суб'єктивними відчуттями діяльності, вибору та концентрації... Більшість того, що ви (тобто ваша Система 2) думаєте та робите, продукує ваша Система 1, але Система 2 перебирає на себе керування тоді, коли ситуація ускладнюється, і зазвичай останнє слово – за нею» [1, с. 24, 29].

² Власне з огляду на той факт, що явище якорування може спричинитися за допомогою декількох альтернативних механізмів, зазвичай говорять саме про «ефект якорування», а не про «евристику якорування» [5, с. 437].

Можливі принаймні три різні ситуації залежно від того, що знає індивід про шукану величину (чим менше він знає, тим ширшим буде діапазон значень, які видаватимуться правдоподібними) [5, с. 438].

Якщо учасник експерименту точно знає числове значення шуканої величини, процес порівняння з якорем стає тривіальним і не має жодного впливу на її кінцеву оцінку на другому етапі. Можлива також ситуація, коли індивід має правильне розуміння щодо того, в яких достатньо широких межах змінюється невідома величина. Це знання стане у нагоді лише в тому разі, якщо величина якоря лежить поза цим діапазоном, проте все одно мало що скаже про фактичне значення шуканої величини. У цьому малоімовірному випадку якорування зведеться до процесу коригування, який завершиться біля ближчої межі діапазону прийнятних значень, що радше й визначить кінцеву оцінку на другому етапі.

Натомість у значній більшості ситуацій, щоб порівняти ймовірне значення шуканої величини з пропонуваним якорем, учасникам експерименту доведеться здійснити складніші когнітивні операції і сформувати певну ментальну модель. Зазвичай, щоб перевірити гіпотезу – у нашому випадку про рівність невідомої величини та її якоря – люди намагаються знайти докази, сумісні з цією гіпотезою. Отже, такий пошук завершиться нагромадженням непропорційно значних обсягів інформації, сумісної з запропонованим якорем; ця інформація буде легко доступною і безумовно вплине на формування остаточної оцінки невідомої величини на другому етапі – сприятиме її зміщенню у напрямку якоря. Описаний механізм визначає так звану модель вибіркової доступності (*selective accessibility model*) і відображає один із різновидів семантичного праймінгу [5].

Модель вибіркової доступності переконливо пояснила виникнення якорування у межах стандартного підходу Тверски–Канемана. Проте поза межами цієї парадигми можна говорити про інші різновиди якорів. Для оцінки невідомих величин у повсякденному житті люди часто використовують самостійно згенеровані якорі (*self-generated anchors*) [6, 7]. До прикладу, відповідаючи на запитання про тривалість періоду обертання Венери навколо Сонця, більшість людей розуміє, що цей процес займає менше, ніж 365 днів, але наскільки? Щоб оцінити висоту вершини К2, можна відштовхнутися від значно більш відомої висоти Евересту (8848 метрів) і скоригувати її у напрямку зменшення. У цьому разі 365 днів та 8848 метрів відіграють роль самостійно згенерованих якорів, які слугують зручними відправними пунктами для пошуку правильних відповідей.

Зауважмо, що на відміну від якорів, представлених експериментаторами в стандартній парадигмі, ми апріорі знаємо, що шукана величина відрізняється від вибраного нами значення. Тому нема жодної потреби оцінювати правильність якоря і, відповідно, не активується механізм генерування масивів легко доступної і сумісної зі значенням якоря інформації [6, с. 391]. Натомість можна крок за кроком коригувати вихідне значення у потрібному напрямку, доки не буде досягнуто правдоподібною відповіді.

Проте, як свідчать результати численних досліджень, коригування у випадку самостійно згенерованих якорів, зазвичай, є недостатнім, що можна пояснити декількома

причинами [7, с. 458–459]. По-перше, процес коригування, вочевидь, передбачає певний ступінь задоволення досягнутим результатом. За відсутності належної мотивації до точності люди, ймовірно, погоджуються на одне з перших же прийнятних значень. Інакше кажучи, коригування виявляється недостатнім, оскільки процес припиняється саме тоді, коли його учасники досягають межі діапазону значень, що видаються їм правдоподібними.

По-друге, розумові операції, пов'язані з послідовною адаптацією, вимагають свідомого зосередження уваги. Відповідно, будь-які чинники, що відволікають індивіда, змушують його поспішати чи економити на концентрації уваги, неминуче скорочуватимуть процес коригування. І, нарешті, часто коригування буде недостатнім, оскільки люди радше схильні погоджуватися на помилки, зумовлені надмірною обережністю, ніж зайвою активністю.

Зі сказаного вище стає зрозумілим, чому недостатнє коригування є правилом, а надмірне – винятком. Натомість надмірного коригування можна очікувати у випадку реалізації двох передумов [7, с. 459]. Якщо істинне значення близьке, в абсолютних термінах, до початкового якоря, то недостатнє коригування практично неможливе. З іншого боку, процес послідовного коригування, ймовірно, складається з серії «стрибків», які індивіди продовжують доти, доки не досягнуть значення, яке їм видається правдоподібним. Якщо теорії та загальні знання, що визначають величину цих стрибків, неправильно калібровані, результатом стане надмірне коригування.

У більшості досліджень ефекту якорування учасників експерименту прямо просять порівняти шукане значення деякої величини з пропонованим якорем. Т. Вілсон з співавторами зосередили увагу на початковому етапі процесу, який зазвичай ігнорують: чому і за яких умов люди взагалі вирішують розглянути випадкове число як можливу відповідь на поставлене запитання. Інакше кажучи, ці автори вирішили з'ясувати, чи існує, за їхньою термінологією, *базовий ефект якорування (basic anchoring effect)* – ситуація, коли вплив на судження людей щодо цільової величини має якір, який є повністю неінформативним і людям не дають вказівку розглядати його як можливий орієнтир для шуканого значення [4, с. 389].

У результаті проведеного дослідження згадані автори підтвердили існування базового ефекту якорування, оскільки абсолютно випадкові числа справді мали вплив на відповіді учасників експерименту, навіть якщо не було жодних логічних підстав розглядати їх як варіант відповіді. Вплив таких випадкових якорів зменшувався стосовно тих індивідів, що мали певне уявлення про сферу, якої стосувалося запитання. Крім того, щоб якорування відбулося, учасники експерименту мали приділити достатню увагу поданим випадковим числам. І, нарешті, процес якорування відбувався ненавмисно та несвідомо, оскільки більшість учасників повідомляли, що якір не вплинув на їхні рішення, і ні стимулювання точності відповідей, ні попередження про можливість впливу якоря не виключили цей ефект [4, с. 399].

Як зазначалося раніше, необхідною умовою базового ефекту якорування була достатня увага учасників експерименту до випадкового числа (скажімо, мало було помітити, що воно чотирицифрове, треба було ще зафіксувати, що це число більше за 1920). Автори ще одного дослідження розглядали вплив так званих випадкових якорів з

середовища (*incidental environmental anchors*), які зовсім нерелевантні до поставленого запитання і не потребують спеціальної уваги [8].

В одному з експериментів учасникам показували зображення ресторану, помірно дорожчого за середній рівень, начебто скопійоване з реклами у журналі. Збоку від зображення було подано назву ресторану (*Studio 17* для однієї групи та *Studio 97* для другої). Обидві групи відповідали на запитання, скільки грошей вони були б готові витратити на обід у цьому ресторані. Учасники з другої групи, які бачили назву *Studio 97*, були готові витратити на 33% більше, ніж учасники з першої групи (32,84 долари США проти 24,58 доларів); ця відмінність була статистично значущою [8, с. 246–247]. Водночас у згаданому прикладі вплив випадкового якоря з середовища зникає, коли йдеться про купівлю гамбургера. Очевидно, такий вплив існує і сильніший тоді, коли індивіди мають менш чіткі внутрішні точки відліку стосовно ціни товарів, які вони купують [10, с. 96].

Розгляньмо далі деякі потенційно найважливіші наслідки ефекту якорування. Почнімо з дуже цікавого і переконливого прикладу, який наводить Д. Аріелі зі співавторами [15, 2]. Групу студентів спершу попросили записати дві останні цифри номера їхньої страхівки вгорі аркуша паперу з переліком шести товарів (дві пляшки вина, бездротовий трекбол, бездротова клавіатура з мишкою, книга про дизайн, бельгійські цукерки), а потім напроти кожного зі згаданих товарів записати ці ж цифри наче ціну. Далі треба було зазначити, чи готовий кожен з учасників заплатити вказану ціну за такі товари.

Під час опрацювання даних експерименту всіх учасників поділили на п'ять груп, залежно від двох останніх цифр страхівки (00–19, 20–39, 40–59, 60–79, 80–99) і проаналізували готовність платити кожної з груп. Результати вразили: студенти групи з найвищими цифрами (80–99) були готові платити за різні товари у 2,1–3,5 рази більше, ніж студенти групи з найнижчими цифрами (00–19), а відповідний коефіцієнт кореляції змінювався у межах від 0,32 до 0,52 [2, с. 43–44]. Інакше кажучи, абсолютно випадкові останні цифри страхового полісу стали якорем, який учасники експерименту брали до уваги, ухвалюючи рішення щодо купівлі різних товарів¹!

Ще один важливий висновок пов'язаний з тим, що у випадкових цінах, які готові були платити учасники експерименту, простежувалася певна логіка та системність. За якісніше вино усі погоджувалися платити більше, як і більше за клавіатуру, ніж за трекбол. Д. Аріелі називає це випадковою системністю (*arbitrary coherence*): хоча початкова ціна є випадковою, як тільки ми прийняли її, вона надалі впливатиме на наше сприйняття майбутніх цін та цін суміжних продуктів [2, с. 41, 45]. У більш загальному формулюванні це означає, що абсолютна оцінка товарів є напрочуд довільною, навіть за умов «повної інформації»; натомість відносні оцінки різних кількостей товару

¹ Один з авторів цієї статті (О. В.) восени 2023 року повторив подібний експеримент, використовуючи у ролі якоря дати народження студентів. Відповідно, тридцять двоє студентів виявилися поділеними на 4 групи (1–9, 10–19, 20–29, 30–31). Зовсім подібно, студенти групи з найвищими цифрами (30–31) були готові платити за різні товари в 1,6–6 разів більше, ніж студенти групи з найнижчими цифрами (1–9).

виглядають упорядкованими. Таким чином ці оцінки демонструють поєднання довільності (випадковості) та системності, тобто системну випадковість [15, с. 74]¹.

Результати експериментів, що незаперечно підтверджують існування ефекту якорування під час ухвалення індивідами економічних рішень, спричиняють низку серйозних запитань, пов'язаних з тлумаченням важливих положень сучасної (неокласичної) теорії поведінки споживача. У межах цієї теорії ціни, які готові платити покупці за товари і послуги, визначаються корисністю, яку вони отримують від споживання цих благ, тобто, зрештою, впорядкованою системою індивідуальних переваг та уподобань. Інформацію про цю систему переваг споживача можна отримати, аналізуючи його повсякденний вибір тих чи інших товарів і послуг (так звана теорія виявлених переваг).

З огляду на результати експерименту з номером страхівки, логічно постає питання: як може рішення щодо ціни, яке щільно корелює з номером соціального страхування особи, розкривати її справжні переваги у будь-якому значущому сенсі цього терміну? Якщо ж вибір споживача не обов'язково розкриває його справжні уподобання, а є, значною мірою, довільним і випадковим, тоді претензії теорії виявлених переваг як підґрунтя для формування урядової політики значно слабнуть [15, с. 102].

Якщо підсумувати спроби узгодження ефекту якорування з неокласичною теорією поведінки споживача, то можна сказати наступне. Коли люди усвідомлюють, що умови змінюються, вони відповідають достатньо системним чином, що нагадує поведінку індивідів з постійними і чітко визначеними перевагами. Проте, люди часто не реагують у належний спосіб на нові можливості чи приховані зміни у старих змінних, таких як ціна чи якість. Як наслідок, рівноважні стани економіки можуть містити значну випадкову складову, спричинену історичною випадковістю чи зумисною маніпуляцією [15, с. 103].

Ще один наслідок ефекту якорування має навіть глобальніший характер, ніж пояснення поведінки споживачів. Формування рівноважної ціни як результату взаємодії фундаментальних ринкових сил попиту і пропозиції лежить в основі багатьох моделей сучасної економічної науки. Попит на товари та послуги визначається готовністю споживачів платити за них. Якщо ж ця готовність підлягає впливу випадкових чисел, то це означає, що нею можна більшою чи меншою мірою маніпулювати.

Крім того, згідно з традиційним підходом, сили попиту та пропозиції вважають незалежними. Натомість у реальному житті виробник часто має можливість заздалегідь встановити певний якір щодо ціни товару, називаючи рекомендовану ціну під час рекламної кампанії, різноманітних акцій та презентацій. У цьому разі не ринкова ціна визначається готовністю покупців платити за товар, а навпаки, готовність платити формується ринковими цінами! Як наслідок, складно стверджувати, що попит є окремою ринковою силою, незалежною від пропозиції [2, с. 59–60].

¹ Цікаво зауважити, що в оригінальній статті Д. Аріелі зі співавторами [15] використували термін *coherent arbitrariness*, що можна, згідно з їхнім підходом, перекласти як «системна випадковість». Натомість у книзі, написаній Д. Аріелі у 2008 році і перекладеній українською у 2018 році використано вже термін *arbitrary coherence*, тобто «випадкова системність» [2, с. 41].

Досить несподівано ще однією з сфер, в яких ефект якорування може мати вагомий соціально негативні наслідки, є правосуддя. Оскільки вироки судів часто можна віднести до рішень, що ухвалюються в умовах невизначеності, логічно постає питання: чи може суд, під впливом випадкового якоря, призначити надто тривалий або надто короткий строк покарання?

На перший погляд, відповідь на це запитання має бути обґрунтовано негативною [16, с. 189]. Справді, кримінальний кодекс містить чіткий набір критеріїв для класифікації різних злочинів і строго визначає часові межі покарань за кожен з них, що значно структурує весь процес; судді мають належну підготовку та багатий досвід ухвалення рішень у подібних ситуаціях; зі зрозумілих причин вони набагато більше зацікавлені у точності своїх рішень, ніж учасники згадуваних вище експериментів (здебільшого, студенти) тощо.

Проте, як свідчать емпіричні дані, за певних умов правові рішення можуть зазнавати впливу якорування: особливо тоді, коли якір, як видається, має безпосереднє відношення до питання, що розглядається [16, с. 189]. Скажімо, чим вищий запит позивача у суді, тим вищу суму компенсації він, зазвичай, отримує. У рішеннях стосовно заподіяння тілесних ушкоджень запитана компенсація систематично впливає на компенсацію, присуджену присяжними. Подібним чином, ефект якорування простежується і у рішеннях щодо строків ув'язнення. Механізм, який забезпечує вплив якоря у всіх цих ситуаціях – все та ж вибіркова доступність інформації, сумісної зі значенням якоря [16, с. 198–199].

З огляду на серйозні наслідки ефекту якорування в різних сферах діяльності людини, важливим завданням постає пошук засобів, які дають змогу якщо не нівелювати його дію, то, принаймні, відчутно послабити. При цьому обов'язково треба враховувати факт існування альтернативних когнітивних механізмів його функціонування, оскільки вони потребуватимуть, відповідно, різних заходів. У випадку самостійно згенерованих якорів і недостатнього коригування ефект якорування можна зменшити, спонукаючи людей сконцентруватися і докласти більших розумових зусиль. Коли ж йдеться про запропоновані експериментатором якорі чи випадкові якорі з середовища, то ефективний практичний крок полягатиме у розгляді причин, чому це значення якоря може бути хибним. Інакше кажучи, здоровий скептицизм щодо придатності такого якоря може виявитися найбільш практичним засобом уникнення небажаного впливу [17, с. 210].

Справді, згідно з результатами низки досліджень, грошові стимули за точність та попередження про загрозу якорування покращили процес коригування у разі самостійно згенерованих якорів та жодним чином не вплинули на ситуацію у випадку зовні наданих якорів [7, 17]. Автори [18] досліджували зв'язок ефекту якорування та когнітивних здібностей людей у межах стандартної парадигми. Як з'ясувалося, ефект якорування дещо зменшується зі зростанням пізнавальних здібностей індивідів, проте все ж залишається достатньо відчутним. Згідно з результатами [19], схильність до якорування не залежить від рівня освіти, але демонструє негативну кореляцію з показниками, що відображають рівень числового мислення та підсумки тесту на когнітивну рефлексивність. Водночас, згідно з результатами деяких досліджень, у сфері правосуддя навіть знання і досвід не зменшують схильність до ефекту якорування [16, с. 188].

Висновки. Згідно з підходом поведінкової економіки, евристики – тобто прості практичні правила, які полегшують людям ухвалення рішень в умовах невизначеності – часто стають джерелом систематичних помилок або, інакше, когнітивних упереджень. Ефект якорування – це когнітивне упередження, яке спонукає людський мозок під час ухвалення рішень зосереджуватися на першому доступному елементі інформації. Як наслідок, на оцінки людьми невідомих величин можуть вагомо впливати нерелевантні числа.

Поява ефекту якорування може зумовлюватися різними когнітивними механізмами, які люди використовують під час порівняння якоря з шуканим значенням та для оцінки невідомих величин, що безпосередньо залежать від природи конкретного якоря. Скажімо, прагнення перевірити гіпотезу про рівність невідомої величини та запропонованого експериментатором якоря зумовить нагромадження легко доступної інформації, сумісної зі заданим значенням якоря і сприятиме зміщенню остаточної оцінки у відповідному напрямку. У разі використання самостійно згенерованих якорів відбувається послідовне коригування початкової оцінки, яке, втім, зазвичай виявляється недостатнім через відсутність належної мотивації до точності та обмеженість ресурсу уваги, доступної індивідам.

Існування ефекту якорування спричиняє достатньо серйозні розбіжності з сучасною теорією поведінки споживача, зокрема стосовно обґрунтованості використання теорії виявлених переваг та особливостей реакції покупців на зміни якості товарів та їхніх цін. Понад те, якщо готовність споживачів платити за товари чи послуги може підлягати впливу навіть випадкових неінформативних чисел, а отже, бути об'єктом маніпуляції з боку виробників та продавців, то постає більш глобальне питання – наскільки попит можна вважати окремою ринковою силою, незалежною від пропозиції. З огляду на важливість окресленої проблематики, аналіз використання ефекту якорування у сучасних маркетингових та цінових стратегіях фірм і підходів до усвідомлення впливу цього ефекту та мінімізації його негативних наслідків стане предметом окремого дослідження.

Список використаних джерел

1. Канеман Д. Мислення швидке й повільне / пер. з англ. М. Яковлев. Київ : Наш формат, 2019. 480 с.
2. Аріелі Д. Передбачувана ірраціональність / пер. з англ. Д. Завалій. Львів : Видавництво Старого Лева, 2018. 296 с.
3. Thaler R. D., Sunstein C. R. *Nudge: The Final Edition*. New York: Penguin Books, 2021. 366 p.
4. Wilson T. D., Houston C. E., Etling K. M., Brekke, N. A New Look at Anchoring Effects: Basic Anchoring and Its Antecedents. *Journal of Experimental Psychology: General*. 1996. 125 (4). P. 387–402.
5. Strack F., Mussweiler T. Explaining the Enigmatic Anchoring Effect: Mechanisms of Selective Accessibility. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1997. 73 (3). P. 437–446.
6. Epley N., Gilovich T. Putting Adjustment Back into the Anchoring and Adjustment Heuristic: Differential Processing of Self-Generated and Experimenter-Provided Anchors. *Psychological Science*. 2001. 12. P. 391–396.

7. Epley N., Gilovich T. Are Adjustments Insufficient? *Personality and Social Psychology Bulletin*. 2004. 30. P. 447–460.
8. Critcher C. R., Gilovich T. Incidental Environmental Anchors. *Journal of Behavioral Decision Making*. 2008. 21 (3). P. 241–251.
9. Adame B. J. Training in the Mitigation of Anchoring Bias: A Test of the Consider-the-Opposite Strategy. *Learning and Motivation*. 2016. 53. P. 36–48. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lmot.2015.11.002>
10. Xu E. The Effect of Anchoring on Economic Decision-Making. *BCP Business & Management*. 2022. 29. P. 92–98. DOI: <https://doi.org/10.54691/bcpbm.v29i.2191>
11. Miao X. Anchoring Effect and People's Behaviour Decision Making: A Case Study. *Highlights in Business, Economics, and Management*. 2023. 11. P. 206–210. DOI: <https://doi.org/10.54097/hbem.v11i.8099>
12. Zhuang Y. The Application of the Anchoring Effect in Pricing, Consumer Purchases and Auctions. *Highlights in Business, Economics, and Management*. 2023. 11. P. 211–216. DOI: <https://doi.org/10.54097/hbem.v11i.8100>
13. Chen J. The Applications of Anchoring Effect in Business Activities. *Advances in Economics, Management, and Political Sciences*. 2025. 168(1). P. 119–123. DOI: <https://doi.org/10.54254/2754-1169/2025.21774>
14. Tversky A., Kahneman D. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*. 1974. 185 (4157). P. 1124–1131.
15. Ariely D., Loewenstein G., Prelec D. Coherent Arbitrariness: Stable Demand Curves Without Stable Preferences. *Quarterly Journal of Economics*. 2003. 118. P. 73–105.
16. English B., Mussweiler T., Strack F. Playing Dice with Criminal Sentences: The Influence of Irrelevant Anchors on Experts' Judicial Decision. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 2006. 32. P. 188–200.
17. Epley N., Gilovich T. When Effortful Thinking Influences Judgmental Anchoring: Differential Effects of Forewarning and Incentives on Self-Generated and Externally Provided Anchors. *Journal of Behavioral Decision Making*. 2005. 18. P. 199–212.
18. Bergman O., Ellingsen T., Johannesson M., Svensson C. Anchoring and Cognitive Ability. *Economics Letters*. 2010. 107 (1). P. 66–68.
19. Welsh M. B., Delfabbro P., Burns N. R., Begg S. H. Individual Differences in Anchoring: Numerical Ability, Education and Experience. URL: <https://digital.library.adelaide.edu.au/items/eb477821-3196-4487-a458-9b46d0147663> (дата звернення: 19.05.2025).

References

1. Kahneman, D. (2019). *Myslennia shvydke i povilne* [Thinking, Fast and Slow]. M. Yakovliev (Translator from English). Nash format [in Ukrainian]. (Original work published 2011).
2. Ariely, D. (2018). *Peredbachuvana irratsionalnist* [Predictably Irrational]. D. Zavalii (Translator from English). Vydavnytstvo Starokho Leva [in Ukrainian]. (Original work published 2008).
3. Thaler, R. D., Sunstein, C. R. (2021). *Nudge: The Final Edition*. Penguin Books.
4. Wilson, T. D., Houston, C. E., Etling, K. M., Brekke, N. (1996). A New Look at Anchoring Effects: Basic Anchoring and its Antecedents. *Journal of Experimental Psychology: General*, 125 (4), 387–402.
5. Strack, F., Mussweiler, T. (1997). Explaining the Enigmatic Anchoring Effect: Mechanisms of Selective Accessibility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73 (3), 437–446.

6. Epley, N., Gilovich, T. (2001). Putting Adjustment Back into the Anchoring and Adjustment Heuristic: Differential Processing of Self-Generated and Experimenter-Provided Anchors. *Psychological Science*, 12, 391–396.
7. Epley, N., Gilovich, T. (2004). Are Adjustments Insufficient? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 447–460.
8. Critcher, C. R., Gilovich, T. (2008). Incidental Environmental Anchors. *Journal of Behavioral Decision Making*, 21 (3), 241–251.
9. Adame, B. J. (2016). Training in the Mitigation of Anchoring Bias: A Test of the Consider-the-Opposite Strategy. *Learning and Motivation*, 53, 36–48. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lmot.2015.11.002>
10. Xu, E. (2022). The Effect of Anchoring on Economic Decision-Making. *BCP Business & Management*, 29, 92–98. DOI: <https://doi.org/10.54691/bcpbm.v29i.2191>
11. Miao, X. (2023). Anchoring Effect and People's Behaviour Decision Making: A Case Study. *Highlights in Business, Economics and Management*, 11, 206–210. DOI: <https://doi.org/10.54097/hbem.v11i.8099>
12. Zhuang, Y. (2023). The Application of the Anchoring Effect in Pricing, Consumer Purchases and Auctions. *Highlights in Business, Economics and Management*, 11, 211–216. DOI: <https://doi.org/10.54097/hbem.v11i.8100>
13. Chen, J. (2025). The Applications of Anchoring Effect in Business Activities. *Advances in Economics Management and Political Sciences*, 168(1), 119–123. DOI: <https://doi.org/10.54254/2754-1169/2025.21774>
14. Tversky, A., Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185, (4157), 1124–1131.
15. Ariely, D., Loewenstein, G., Prelec, D. (2003). Coherent Arbitrariness: Stable Demand Curves Without Stable Preferences. *Quarterly Journal of Economics* 118, 73–105.
16. Englich, B., Mussweiler, T., Strack, F. (2006). Playing Dice with Criminal Sentences: The Influence of Irrelevant Anchors on Experts' Judicial Decision Making. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32, 188–200.
17. Epley, N., Gilovich, T. (2005). When Effortful Thinking Influences Judgmental Anchoring: Differential Effects of Forewarning and Incentives on Self-Generated and Externally Provided Anchors. *Journal of Behavioral Decision Making*, 18, 199–212.
18. Bergman, O., Ellingsen, T., Johannesson, M., Svensson, C. (2010). Anchoring and Cognitive Ability. *Economics Letters*, 107 (1), 66–68.
19. Welsh, M. B., Delfabbro, P., Burns, N. R., Begg, S. H. (2011). Individual Differences in Anchoring: Numerical Ability, Education, and Experience. Retrieved May 19, 2025, from <https://digital.library.adelaide.edu.au/items/eb477821-3196-4487-a458-9b46d0147663>

THE ANCHORING EFFECT IN BEHAVIORAL ECONOMICS: CONCEPT, MECHANISMS OF ACTION, AND CONSEQUENCES

Ostap Vatamaniuk¹, Solomia Kudyn²

*Ivan Franko National University of Lviv,
18 Svobody Ave., Lviv, 79008*

¹*e-mail: ostap.vatamanyuk@lnu.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8455-6422>*

²*e-mail: Solomiya.Kudyn@lnu.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0411-4000>*

Abstract. According to behavioral economics, heuristics, or so-called rules of thumb, which humans use when making decisions under uncertainty, can result in systematic errors or cognitive biases. Among the most fascinating biases is the anchoring effect, which prompts the human brain to focus on the first available piece of information and use it for future decisions. As a result, our assessment of the unknown variables can be affected by irrelevant numbers.

The present paper aims to summarize modern insight about alternative anchoring effect mechanisms and trace its possible consequences for individual decision-making processes in different spheres.

It is shown that within the standard anchoring paradigm, when the anchor is presented by the experimenter, individuals try to evaluate the hypothesis that the anchor value might equal the correct answer. This way, much information, consistent with the anchor value, is generated. This information is highly accessible when the final assessment is made, so the final estimate is biased toward the anchor.

On the other hand, in the case of self-generated anchors, individuals know in advance that the anchor value is inaccurate, so there is no need to make any comparisons. Instead, we can make step-by-step adjustments to reach the correct estimate for the unknown variable. Unfortunately, the process of adjustment tends to be insufficient. Without appropriate motivation for accuracy, humans usually accept one of the very first acceptable values and stop further steps. Also, as conscious attention is scarce, distractions and lack of concentration will systematically shorten the adjustment.

The anchoring effect raises several serious questions concerning the modern theory of consumer behavior, specifically regarding the adequacy of the revealed preferences theory and the peculiarities of consumer reactions to changes in goods' prices and quality. Furthermore, if consumers' willingness to pay for goods and services can be influenced by non-relevant factors and, as a result, become a target of producers' or sellers' manipulation, a more fundamental question arises: to what extent can we consider demand a separate market force, independent of supply? Those questions remain unanswered.

Keywords: modern economic theories, behavioral economics, bounded rationality, heuristics and biases, anchoring effect, selective accessibility model, pricing, pricing strategies of firms.

Стаття: надійшла до редакції 21.04.2025

прийнята до друку 25.06.2025

опублікована (оприлюднена) 10.07.2025

УДК 656.35
JEL R41, L91

ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ В УКРАЇНІ

Степан Панчишин¹, Марія Хмелярчук², Кшиштоф Вирвіцькі³

^{1, 2, 3}Львівський національний університет імені Івана Франка,
79008, м. Львів, просп. Свободи, 18

¹e-mail: stepan.panczyshyn@lnu.edu.ua; ORCID: 0000-0002-6203-4789

²e-mail: mariia.khmeliararchuk@lnu.edu.ua; ORCID: 0000-0002-9800-4709

³e-mail: krzysztof.wyrwicki@wp.pl; ORCID: 0000-0001-9385-1522

Анотація. Стаття присвячена комплексному дослідженню сучасних тенденцій функціонування ринку вантажних перевезень в Україні з метою виявлення його ключових проблем, чинників розвитку та визначення перспектив підвищення ефективності й конкурентоспроможності в умовах повоєнної відбудови та євроінтеграційних процесів. У дослідженні застосовано метод системного підходу, що дозволив розглядати транспортний сектор як невід'ємну складову національної економіки та міжнародної логістичної системи; методи аналізу й синтезу – для узагальнення даних про стан ринку вантажних перевезень і виявлення причинно-наслідкових зв'язків між змінами у зовнішньоекономічній діяльності та динамікою вантажопотоків; а також методи абстрагування та узагальнення – для формулювання висновків щодо тенденцій розвитку ринку на основі статистичних показників і практичних прикладів.

Отримані результати дали змогу виявити зміни у видовій структурі вантажних перевезень, а також інфраструктурні й нормативні обмеження, які знижують потенціал вітчизняного ринку вантажних перевезень, експортно-імпортні можливості національної економіки та темпи її розвитку загалом. Обґрунтовано перспективні напрями реалізації транзитного та експортного потенціалу України, а також визначено ключову роль інвестицій, модернізації інфраструктури й євроінтеграційних процесів у підвищенні ефективності та конкурентоспроможності вітчизняного ринку вантажних перевезень.

Ключові слова: ринок вантажних перевезень, транспортний сектор, транзитний потенціал, експортний потенціал, конкурентоспроможність, зовнішньо-торговельний баланс, євроінтеграція.

Постановка проблеми. Повномасштабна збройна агресія росії проти України призвела до глибоких структурних змін і стагнації вітчизняного транспортного сектору. За оцінками Світового банку, прямі збитки транспортної інфраструктури України за час війни перевищили 37 млрд дол. США, що негативно вплинуло на функціонування вітчизняного ринку вантажних перевезень, ефективність логістичних ланцюгів та міжнародну економічну інтеграцію [1]. У ситуації масового пошкодження автодоріг,



портів, мостів та залізничних вузлів виникла об'єктивна потреба зміни напрямів перевезень товарів з України за кордон та зростання навантаження на західні сухопутні маршрути, що очевидно у повній мірі не змогли задовольнити потреби у транспортних перевезеннях та призвели до зменшення експортного потенціалу країни.

Відтак зовнішньоторговельний баланс України після 2022 року характеризується стабільним дефіцитом: імпорт суттєво перевищує експорт, що формує асиметричний попит на транспортні послуги – високий у напрямку імпорту, недостатній у напрямку експорту [2]. Водночас промисловий спад, зниження обсягів виробництва та потреба у масштабному імпорті будівельних матеріалів для відбудови зумовлюють короткострокову перевагу імпортних потоків [3]. Це ускладнює планування вантажоперевезень та створює загрозу нерентабельності маршрутів з України, якщо не буде реалізовано її транзитного потенціалу.

Додатковими труднощами розвитку ринку вантажних перевезень в Україні є інституційні обмеження, а також відмінності у стандарті залізничної колії (1520 мм проти європейських 1435 мм), технічна зношеність інфраструктури, а також логістичні втрати на етапах перевантаження, що знижують конкурентоспроможність України як транзитної держави в системі європейської логістики [4], [5].

Разом з тим, Україна має значний транзитний і експортний потенціал завдяки своєму географічному розташуванню, природно-ресурсній базі (5% світових запасів рудних ресурсів, провідних позиціях у сільськогосподарському виробництві) та інтеграційним зрушенням у межах TEN-T (Trans-European Transport Network) та лібералізації автоперевезень з ЄС [12], [13]. Проте ефективне використання цих переваг у повоєнний період потребує розробки науково перспективних програм та проєктів розвитку ринку вантажних перевезень в Україні на основі логістичної трансформації, інфраструктурної модернізації та посилення ролі України як виробничої, торговельної та транзитної ланки між Європою та Азією.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В умовах війни, а також у перспективі повоєнної трансформації транспортного сектору України спостерігається зростаючий науковий і політичний інтерес до питань повоєнного відновлення, інтеграції з ЄС, модернізації вітчизняної інфраструктури та оптимізації вантажоперевезень. Відтак в останні роки опубліковано низку аналітичних і академічних праць, які висвітлюють різні аспекти функціонування та розвитку ринку вантажних перевезень в Україні.

За даними Індексу якості доріг, якість автомобільних доріг в Україні до 2022 року перебувала у незадовільному стані, посідаючи за цим показником 119 місце зі 141 країні світу, а вітчизняна транспортна інфраструктура характеризувалася як критична [7]. Складний стан справ у транспортній інфраструктурі відзначено і у праці Стасюк О., Чмирьової Л. та Федяй Н. [8], у якій наголошено на недостатньому фінансуванні та зношеності інфраструктури як бар'єрах розвитку сектора. Яновська В. та Кириченко Г. [9] здійснили порівняльний аналіз транспортної інфраструктури України з країнами ЄС, продемонструвавши, що навантаження на українські дороги перевищує середні показники ЄС27 у 2,5 рази, а відтак засвідчує дисбаланс між інтенсивністю їх експлуатації та рівнем обслуговування.

У публікації Лоусада С. та ін. [4] акцентовано на проблемі відмінності ширини колій між Україною та ЄС, що ускладнює пряме залізничне сполучення. Автори пропонують підхід циркулярної економіки та стандартів якості обслуговування для вирішення цього виклику. Тоді як Редмер А. та Вирвіцькі К. [6] у SWOT/TOWS аналізі окреслили потенціал українського ринку вантажних перевезень, вказуючи на бар'єри у вигляді обмежених ресурсів, але також і на можливостях через доступ до європейського ринку.

Зважаючи на необхідність активізації джерел економічного відновлення України, слід відзначити працю Козьлак А. [2], у якій обґрунтовано значення транспортного сектору в забезпеченні економічного зростання, структурної перебудови національної економіки та соціальної згуртованості. Цей підхід розвинули Редмер А. та Вирвіцькі К. [5], обґрунтовуючи перспективи післявоєнного розвитку економіки України як транзитної країни між ЄС і Сходом за умови модернізації інфраструктури, розвитку мультимодальних хабів та гармонізації з мережею TEN-T.

Отже, проблематика розвитку транспортного сектору України в цілому, а також такої його важливої складової як ринок вантажних перевезень, є надзвичайно важливою як у контексті зміцнення національної економіки, зокрема вітчизняного експортного потенціалу, так і у контексті перспектив повоєнного відновлення України та формування стратегії національного розвитку на довгострокову перспективу.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз сучасних тенденцій функціонування ринку вантажних перевезень в Україні як іманентної складової національної економіки та міжнародної логістичної системи задля виявлення його ключових проблем, чинників розвитку та окреслення перспектив підвищення ефективності та конкурентоспроможності в умовах повоєнної відбудови та євроінтеграційних процесів.

Методи дослідження. Наукове дослідження проводилось із застосуванням таких методів наукового пізнання: системного підходу – для комплексного розгляду транспортного сектору як складової національної економіки та міжнародної логістичної системи; аналізу та синтезу – для узагальнення даних про стан ринку вантажних перевезень, виявлення причинно-наслідкових зв'язків між змінами у зовнішньоекономічній діяльності та динамікою вантажних перевезень (впливу війни, транзитного потенціалу, інфраструктурних обмежень); абстрагування та узагальнень – для формулювання висновків про тенденції розвитку ринку вантажних перевезень на основі окремих статистичних показників та прикладів.

Викладення основного матеріалу. Ринок вантажних перевезень в Україні, що охоплює внутрішні перевезення та транзитні перевезення вантажів через територію країни, визначається передусім станом і потребами розвитку національної економіки, насамперед її виробничо-торговельним потенціалом, а також значенням України як експортера, імпортера та транзитної країни. Відтак загальні тенденції у функціонуванні національної економіки відповідним чином позначаються і на розвитку транспортного сектору та ринку вантажних перевезень (рис. 1).

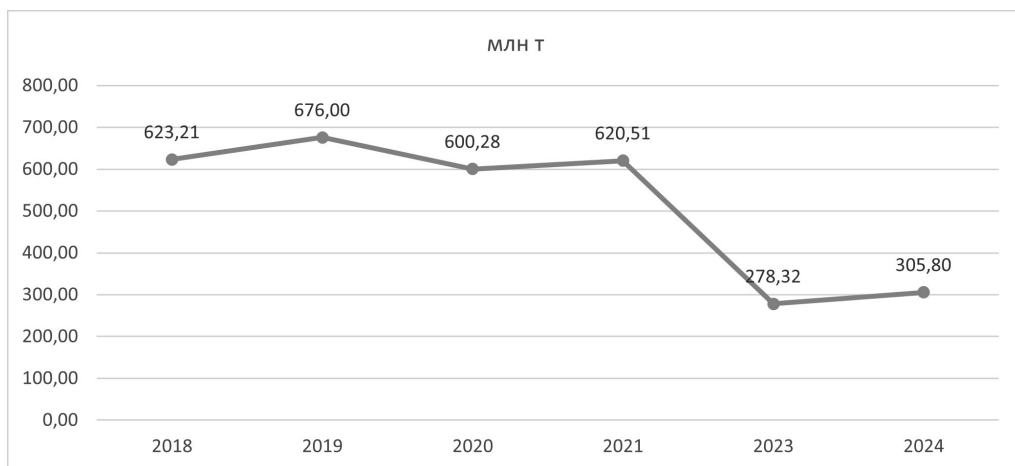


Рис. 1. Перевезення вантажів в Україні впродовж 2018–2024 рр.

Джерело: сформовано авторами на основі [11]

З рис. 1 видно, що загальна економічна кон'юнктура об'єктивно знаходить своє відображення у функціонуванні транспортного сектору. У періоди економічних спадів зменшуються обсяги перевезених вантажів. Як випливає з рис. 1, найбільшим потрясінням і викликом для вітчизняного ринку вантажних перевезень стала російська агресія, яка призвела до падіння вантажоперевезень приблизно у 2,5 рази (з 676 млн т у 2019 році до 278,32 у 2023 році). Вказані тенденції знаходять відображення в обсягах вантажоперевезень упродовж останніх років, які також скоротились у 2,5 рази з 338962,50 млн ткм у 2018 р. до 130823,40 млн ткм у 2023 р. (дані за 2022 рік відсутні) [11].

Наведені тенденції свідчать, що повномасштабна війна, яка призвела до руйнування транспортної інфраструктури та блокади частини транспортних коридорів, значно сильніше вплинула на український транспортний сектор, ринок вантажних перевезень, а відтак і усю національну економіку, ніж пандемія COVID-19.

Повномасштабна війна також вплинула на видову структуру вантажних перевезень, збільшивши значення автомобільного та залізничного транспорту, які домінували і в довоєнний період (рис. 3).

З рис. 3 бачимо, що в умовах війни та блокади українських чорноморських портів, навантаження на залізничний транспорт зросло до 73,73 %, а на автомобільний транспорт – до 25,63%, що майже вдвічі більше довоєнного періоду. Відповідно транспортування сипучих вантажів, таких як сільськогосподарська чи промислова продукція, здійснюється у сучасних умовах сухоходом до пунктів призначення або перевантаження.

Вимушена переорієнтація вантажопотоків певною мірою сприяє виходу зі складної ситуації в умовах війни, але не сприяє повноцінному відновленню експортного потенціалу та використанню потенціалу України як транзитної держави. Відтак це



Рис. 2. Структура вантажних перевезень впродовж 2018–2024 рр.

Джерело: сформовано авторами на основі [11]

знаходить відображення у від'ємному зовнішньоторговельному сальдо, яке значно зросло після повномасштабної російської агресії (рис. 3).

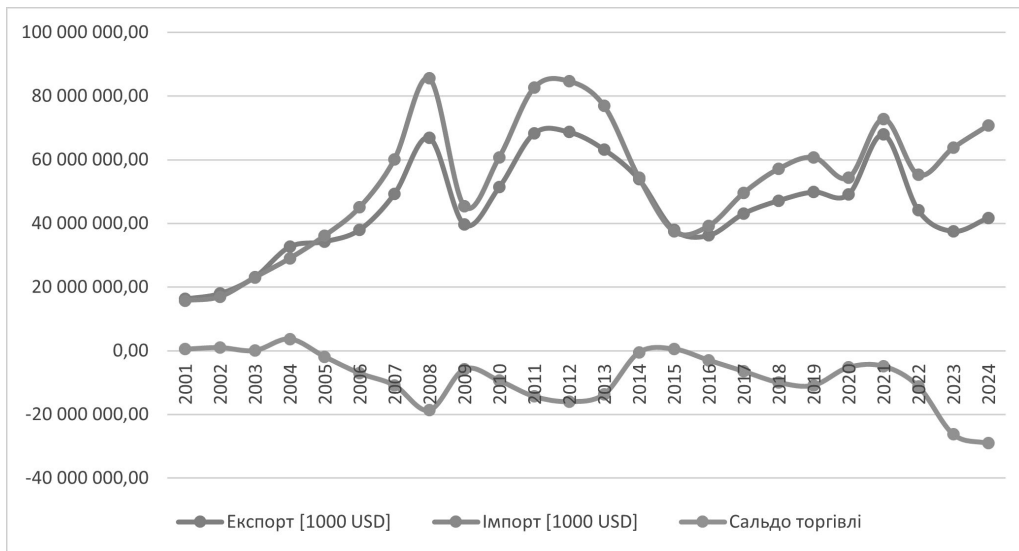


Рис. 3. Динаміка показників зовнішньої торгівлі України впродовж 2001–2024 рр.

Джерело: сформовано авторами на основі [11]

Така ситуація може означати появу значних дисбалансів для вітчизняного ринку вантажоперевезень через недостатній попит на експортні вантажі з України, який буде

недостатнім для рентабельності генерації пропозиції на обслуговування міжнародного транспорту. З цієї точки зору, ключовим є забезпечення вітчизняними державними інститутами достатнього попиту на такі послуги шляхом створення сприятливих умов для транзиту вантажів через територію України. Це є важливим, оскільки значні руйнування в промисловому секторі та потреби, пов'язані з відновленням, генеруватимуть попит на імпорт.

Одночасно вітчизняний експорт у період після закінчення військових дій упродовж певного часу може залишатись на низькому рівні через обмежені виробничі можливості вітчизняної економіки. Зауважимо, що Україна має значні передумови для збільшення свого експортного потенціалу передусім завдяки багатству природних ресурсів (за оцінками експертів, Україна володіє близько 5% світових запасів мінеральних ресурсів і входить до десятки найбільших світових виробників та експортерів урану, руд металів, а також входить до десятки найбільших виробників сільськогосподарської продукції). Водночас основні імпорتنі потреби України включають такі природні ресурси, як: рафінована нафта, природний газ та вугільні брикети. Окрім них, Україна також імпортує автомобілі, ліки, машини та механічні пристрої, електричне обладнання та запасні частини у великих кількостях [3]. Об'єктивно, що усі ці потреби у експортно-імпортних потоках повинні забезпечуватись належно функціонуючим транспортним сектором, а також транспортною інфраструктурою, які в собі генерують потужний потенціал для динамічного економічного розвитку в умовах вигідного географічного розташування між Азією та Європою.

Одним з позитивних факторів, що на сучасному етапі впливає на розвиток ринку вантажних перевезень в Україні, зокрема на розвиток українського автомобільного транспорту, є законодавчі зміни, прийняті Європейською Комісією, щодо лібералізації правил надання транспортних послуг українськими автомобільними перевізниками на території Європейського Союзу [12]. Законодавчий акт (від 29.06.2022, продовжений до 31.12.2025) дозволяє українським автоперевізникам здійснювати перевезення з України на територію Європейського Союзу, а також з території Європейського Союзу в Україну та транзит без отримання спеціальних дозволів. Очевидно, що це сприяє збільшенню частки українських підприємств у європейських ланцюгах поставок, потенціал яких не був повністю використаний до повномасштабного російського вторгнення. А вже у період до 24.02.2022 року український ринок автомобільних вантажних перевезень був зосереджений переважно на внутрішніх перевезеннях, а міжнародні перевезення, які були практично виключно експортні, у 2021 році становили лише 5% від загальної маси перевезених вантажів [11].

Таким чином, як не парадоксально, але війна стала ризикованою можливістю для українських автоперевізників наростити свій потенціал. Надання транспортних послуг на території Європейського Союзу змушує вітчизняних підприємців-перевізників покращувати якість послуг через інвестування у новий автопарк, цифровізацію діяльності та пристосування до способу здійснення транспортно-логістичних процесів, що застосовується на території Європейського Союзу. Ці заходи дають віддачу у збільшенні вантажоперевезень вітчизняним автомобільним транспортом (рис. 4).

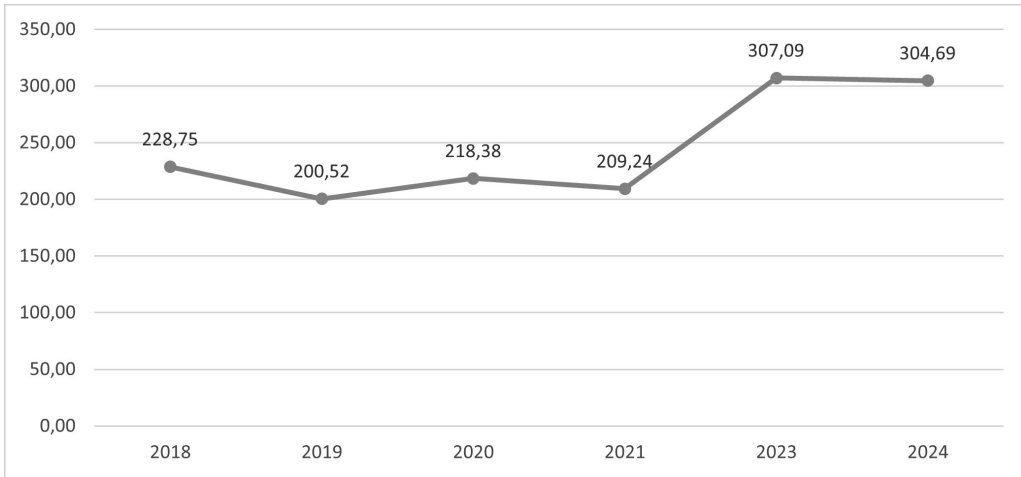


Рис. 4. Середня відстань перевезення тони вантажу автомобільним транспортом в Україні впродовж 2018–2024 рр., км
Джерело: сформовано авторами на основі [11]

З рис. 4 видно, що вітчизняний вантажний автомобільний транспорт, який до російського вторгнення був зосереджений переважно на обслуговуванні внутрішнього ринку і мав переважно регіональний характер, збільшив середню відстань транспортування однієї тони вантажу приблизно на 50%, що є наслідком зростання попиту на міжнародні перевезення (імпорт та експорт з використанням автомобільного транспорту) та лібералізації правових норм для українських перевізників. Ці тенденції дають водночас можливість підтримувати і вітчизняну економіку, забезпечуючи можливості реалізації експортно-імпортних потоків та зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання.

У контексті дослідження функціонування ринку вантажних перевезень в Україні, уваги заслуговує і питання розвитку вітчизняної дорожньої інфраструктури. До російського вторгнення навантаження на українську дорожню мережу, виражене в тонах на кілометр дороги, значно перевищувало середній показник для 27 країн Європейського Союзу (Україна – 7,258 тис. т / км, ЄС–27 – 2,765 тис. т / км) [9], а стан дорожньої визначався як критичний. Це означає, що дорожня інфраструктура в період до повномасштабного вторгнення Росії була чинником, що гальмував розвиток сектору автомобільного транспорту. Водночас російська агресія спричинила ще більші руйнування і збитки в транспортній інфраструктурі, які, як уже зазначалось, оцінюються в 37 млрд дол. США [1].

Зазначені вище аспекти акцентують увагу на критично важливому значенні для розвитку ринку вантажних перевезень в Україні інвестицій у розвиток дорожньої інфраструктури, продовжуючи проєкти, розпочаті ще до війни, та розпочинаючи нові та сучасні. У цьому зв'язку доцільно звернути увагу на проєкт GO-Highway, пов'язаний з дорожньою інфраструктурою України, який мав на меті з'єднати

автомагістралями українські порти на Чорному морі, Одесу та Миколаїв, з польськими портами на Балтійському морі, Гданськом, Гдинею та Щецином. Передбачалося будівництво швидкісної дороги від прикордонного переходу з Польщею Корчова-Краковець, а потім через Львів – Тернопіль – Хмельницький – Умань до Одеси та Миколаєва. Вибрані ділянки трас E95 (Умань – Одеса), E50 (Тернопіль – Умань) та E40 (прикордонний перехід Корчова-Краковиць – Львів) мали бути приведені у відповідність до європейських стандартів швидкісних доріг [11]. Інфраструктурний проєкт GO-Highway є вираженням прагнення збільшити частку транзиту та інтермодального і мультимодального транспорту в Україні, зосередившись на дорожній інфраструктурі. Попри значні зусилля, реалізація проєкту суттєво відстає від початкових термінів, що потребує подальшої оптимізації та залучення нових інвестицій для його успішного завершення.

Українська залізнична інфраструктура, яка оцінюється більш позитивно порівняно з автомобільною, насамперед через менші розбіжності в аспекті щільності мережі порівняно з країнами Європейського Союзу, також потребує інвестицій на її модернізацію та розвиток [5]. Експертами визначено 4 ключові сфери, які є необхідними для ефективного розвитку залізничного транспорту в Україні [4]:

- 1) проблема різниці ширини колій між Україною (1520 мм) та Європейським Союзом (1435 мм), включаючи інтеграцію в рамках транс'європейської транспортної мережі (TEN-T);
- 2) розвиток мультимодальних логістичних центрів поблизу західних кордонів – як забезпечення експортних каналів;
- 3) цифрова та екологічна інфраструктура;
- 4) фінансування та міжнародне співробітництво (CEF).

Нині українська залізнична інфраструктура забезпечує лише фрагментарну інтеграцію з Європейським Союзом через перевантажувальні термінали (наприклад, Мостиська в Україні, Славков у Польщі). Операції з вантажем збільшують витрати на транспортні процеси та обмежують конкурентоспроможність України як транзитної країни.

Висновки. Повномасштабна війна суттєво вплинула на ринок вантажних перевезень в Україні, спричинивши падіння обсягів вантажних перевезень, дисбаланс між експортно-імпортними потоками, а відтак і зміну видового складу транспортних потоків на користь залізничного та автомобільного транспорту. Руїнування інфраструктури та блокада портів додатково підвищили витрати логістики та обмежили можливості транзиту. Водночас затвердження лібералізованих правил у ЄС для українських автоперевізників стимулює модернізацію автопарку, цифровізацію процесів та інтеграцію вітчизняного ринку вантажних перевезень у європейські логістичні ланцюги.

Для стійкого розвитку ринку необхідні інвестиції у дорожню та залізничну інфраструктуру, розвиток мультимодальних логістичних центрів, цифровізація та екологізація транспортних процесів, а також використання наукових методів прогнозування та макроекономічного моделювання. Реалізація цих заходів дозволить перетворити транспортний сектор України на конкурентоспроможну та інтегровану

складову європейської та глобальної логістики, підвищуючи роль країни як транзитного та експортного вузла і сприяючи економічному зростанню й відновленню національної економіки.

Список використаних джерел

1. World Bank. Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024. URL: <https://www.worldbank.org>.
2. Koźlak A. The role of the transport system in stimulating economic and social development. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego: Ekonomika Transportu i Logistyka*. 2017. № 72. С. 19–33.
3. OEC – The Observatory of Economic Complexity. Ukraine Country Profile, 2023. URL: <https://oec.world/en/profile/country/ukr>.
4. Lousada S., Delehan S., Gómez J. M. N. et al. Bridging the gap: overcoming the 85 mm railway gauge difference between Ukraine and Europe using principles of circular economy and European service quality standards. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*. 2024. №8(16):10555. DOI: <https://doi.org/10.24294/jipd10555>.
5. Redmer A., Wyrwicki K. Potential of post war Ukraine to handle transport of cargo between countries of the East and the European Union. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*. 2025. № 1. С. 27–38. DOI:10.33226/1231-2037.2025.1.3.
6. Redmer A., Wyrwicki K. Development prospects for the Ukrainian road market for cargo transport – SWOT/TOWS analysis. *SMEU*. 2022. № 4(2). С. 327–343.
7. Roads Quality Index. World Economic Forum. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/roads_quality/.
8. Стасюк О. М., Чмирьова Л. Ю., Федяй Н. О. Ринки вантажних та пасажирських перевезень в Україні: проблеми та тенденції. Електронне наукове видання «Ефективна економіка». 2020. № 9. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.9.54.
9. Яновська В. П., Кириченко Г. В. Бенчмаркінг ринку транспортних послуг: порівняльний аналіз Україна – ЄС. Економіка України. 2020. № 12 (709). С. 63–77.
10. World Bank. Restoring and Transforming Ukrainian Railways for a Better Future. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2025/01/16/restoring-and-transforming-ukrainian-railways-for-a-better-future>.
11. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
12. European Commission. EU-Ukraine Road Transport Agreement, 2022. URL: <https://eur-lex.europa.eu>.
13. European Commission. TEN-T expansion to Ukraine, 2023. URL: <https://transport.ec.europa.eu>.
14. Zasiadko M. GO Highway: nowy korytarz między Polską a Ukrainą? *IntermodalNews.pl*. 2020. URL: <https://intermodalnews.pl/2020/10/14/go-highway-nowy-korytarz-miedzy-polska-a-ukraina>.

References

1. World Bank. Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024. Retrived from: <https://www.worldbank.org>.
2. Koźlak A. The role of the transport system in stimulating economic and social development. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego: Ekonomika Transportu i Logistyka*. 2017. № 72. С. 19–33.

3. OEC – The Observatory of Economic Complexity. Ukraine Country Profile, 2023. Retrived from: <https://oec.world/en/profile/country/ukr>.
4. Lousada S., Delehan S., Gómez J. M. N. et al. Bridging the gap: overcoming the 85 mm railway gauge difference between Ukraine and Europe using principles of circular economy and European service quality standards. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*. 2024. № 8 (16):10555. DOI: <https://doi.org/10.24294/jipd10555>
5. Redmer A., Wyrwicki K. Potential of post war Ukraine to handle transport of cargo between countries of the East and the European Union. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*. 2025. № 1. С. 27–38. DOI:10.33226/1231-2037.2025.1.3
6. Redmer A., Wyrwicki K. Development prospects for the Ukrainian road market for cargo transport – SWOT/TOWS analysis. *SMEU*. 2022. № 4(2). С. 327–343.
7. Roads Quality Index. World Economic Forum. Retrived from: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/roads_quality/.
8. Stasyuk O. M., Chmyryova L. Yu., Fedyai N. O. Rynky wariantnych ta pasazyrskych perevezen v Ukraina: problem ta tendentsii [Freight and passenger transportation markets in Ukraine: problems and trends.]. *Electronic scientific edition «Efficient Economy»*. 2020. № 9. Retrived from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8199> [in Ukrainian].
9. Yanovska V. P., Kyrychenko G. V. Benczmarming rynku transportnych poslug: porivnialnyj analiz Ukraina-JES [Benchmarking of the transport services market: comparative analysis Ukraine]. *Economy of Ukraine*. 2020. № 12 (709). С. 63–77. [in Ukrainian].
10. World Bank. Restoring and Transforming Ukrainian Railways for a Better Future. Retrived from: <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2025/01/16/restoring-and-transforming-ukrainian-railways-for-a-better-future> .
11. State Statistics Service of Ukraine. Retrived from: <https://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
12. European Commission. EU-Ukraine Road Transport Agreement, 2022. Retrived from : <https://eur-lex.europa.eu>.
13. European Commission. TEN-T expansion to Ukraine, 2023. Retrived from : <https://transport.ec.europa.eu>.
14. Zasiadko M. GO Highway: nowy korytarz między Polską a Ukrainą? // *IntermodalNews.pl*. 2020. Retrived from : <https://intermodalnews.pl/2020/10/14/go-highway-nowy-korytarz-miedzy-polska-a-ukraina> [in Ukrainian].

TRENDS AND PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF THE FREIGHT TRANSPORTATION MARKET IN UKRAINE

Stepan Panchyshyn¹, Maria Khmelyarchuk², Krzysztof Wyrwicki³

^{1,2,3}*Ivan Franko National University of Lviv,
18 Svobody Ave., Lviv, 79008*

¹*e-mail: stepan.panczyshyn@lnu.edu.ua; ORCID: 0000-0002-6203-4789*

²*e-mail: mariia.khmeliarchuk@lnu.edu.ua; ORCID: 0000-0002-9800-4709*

³*e-mail: krzysztof.wyrwicki@wp.pl; ORCID: 0000-0001-9385-1522*

Abstract. The article reviews the impact of Russia’s full-scale aggression against Ukraine on the functioning of the domestic freight transportation market, emphasizing the profound structural changes and disruptions in logistics and international trade flows. With direct damage to Ukraine’s transport infrastructure,

the sector has experienced a significant contraction in cargo volumes, disbalance between import and export flows, and forced reorientation of supply chains to land corridors across western borders. This has generated an asymmetric demand for transport services marked by rising import needs against the backdrop of declining exports.

The study applies systemic, analytical, and comparative research methods to assess the state of freight transport, quantify war-induced losses, and identify key development factors. Statistical data demonstrate that cargo transportation volumes declined more than 2.5 times during 2019–2023, with rail and road transport absorbing most of the redirected flows after seaport blockades. Legislative changes by the EU, however, have enabled Ukrainian carriers to expand their role in European supply chains, stimulating modernization of fleets, digitalization, and adaptation to EU logistics standards.

The article highlights critical institutional and infrastructural constraints such as worn-out assets, differences in railway gauge standards with the EU, and logistical inefficiencies at border crossings, which collectively limit the competitiveness of Ukraine as a transit hub in the European logistics system. At the same time, Ukraine retains significant transit and export potential due to its advantageous geographical position, abundant natural resources, and progress in EU integration, including liberalization of road freight operations.

The findings suggest that while war has exacerbated structural imbalances and increased operational costs, it has also created drivers for integration and transformation. Sustainable recovery of the freight transport market requires targeted investments in road and railway infrastructure, development of multimodal logistics centers, digital and green innovations, as well as scientific forecasting and macroeconomic modeling. These measures would enhance the competitiveness of Ukraine's transport sector, strengthen its export and transit capacity, and accelerate post-war reconstruction and integration into the European and global economy.

Keywords: freight transportation market, transport sector, transit potential, export potential, competitiveness, foreign trade balance, European integration.

Стаття: надійшла до редакції 25.04.2025

прийнята до друку 25.06.2025

опублікована (оприлюднена) 10.07.2025

УДК 338.432:339.137

JEL Q17; Q18; H56; F15; F42

УКРАЇНСЬКЕ АГРАРНЕ ВИРОБНИЦТВО В СВІТОВІЙ СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬСТВОМ: ВНЕСОК У БЕЗПЕКУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Марта Панковець

Львівський національний університет імені Івана Франка,
79008, м. Львів, просп. Свободи, 18,

e-mail: marta.pankovets@lnu.edu.ua; ORCID ID: 0000-0003-0984-8406

Анотація. *Мета статті – визначити внесок українського аграрного виробництва у безпеку світової системи забезпечення продовольством та проаналізувати конкурентоспроможність української сільськогосподарської продукції з огляду на перспективи членства України в ЄС.*

Дослідження проводилося з використанням методів статистичного аналізу для виявлення динаміки та змін у структурі економічних показників, що характеризують роботу українського аграрного сектору. Для визначення головних загроз безпеці світової продовольчої системи застосовано комплексний підхід, адже тут мають місце впливи різноманітних чинників – економічних і політичних, внутрішніх і зовнішніх. Проведено порівняльний аналіз актуальної та передвоєнної ситуації в роботі українського аграрного сектору. Результати дослідження показали, що світова система забезпечення продовольством демонструє ознаки можливої кризи, серед суттєвих причин якої є російсько-українська війна, економічні наслідки світової пандемії COVID-19 та регулярні кліматичні катаклізми, що ставлять під загрозу сільськогосподарські врожаї.

Зроблено висновок про необхідність удосконалення підходів у політиці ЄС щодо регулювання аграрного виробництва та конкурентних відносин на ринках продовольства в країнах ЄС, зокрема східноєвропейських, у контексті поступового включення в ці ринки українських виробників сільськогосподарської продукції та перспективи членства України в ЄС.

Ключові слова: *глобальна продовольча безпека; продовольча криза; світові ринки сільськогосподарської продукції; ризики аграрного виробництва; експорт сільськогосподарської продукції; конкурентоспроможність.*

Постановка проблеми. Продовольча безпека розглядається урядами країн та науковцями як одна із стратегічних ланок системи національної безпеки. Зусилля світової спільноти, насамперед, розвинутих країн, зосереджені на забезпеченні стійкого виконання обов'язків щодо інвестування в сферу сільського господарства, продовольчої безпеки та харчування; на посиленні стратегічної координації на всіх рівнях з метою ефективнішого розподілу ресурсів у сфері аграрного виробництва; на



недопущенні дублювання зусиль та вдосконаленні механізмів регулювання продовольчої системи; на виявленні глибинних причин бідності та, як наслідок, голоду та розвитку сільських територій для усунення цих причин та ін. Українське аграрне виробництво відіграє важливу роль для забезпечення безпеки не тільки національної, але й світової продовольчої системи. У цьому зв'язку, в сучасних умовах погіршення геополітичної ситуації в світі, посилення політичних та економічних протистоянь світових держав-лідерів, зростання активності в зонах воєнних конфліктів та російсько-української війни проблема загроз світовій системі продовольчої безпеки наростає і загострюється. Це зумовлює необхідність нових досліджень даної проблематики. Водночас для України важливо не тільки зберегти свої позиції як надійного постачальника продовольства та сільськогосподарської сировини на світових ринках, але й просуватися на власному шляху інтеграції до Європейського Союзу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблему забезпечення світової продовольчої безпеки й подолання ризиків та загроз на шляху досягнення цієї цілі досліджує широке коло вітчизняних та зарубіжних науковців: Кучечук Л. В., Охріменко О. О., Родіонова Н., Дергач А., Гудзь Г., Марина А. С., Янковська Я. Р., Онегіна В. М., Антощенкова В. В., С. Барел-Шекід, Мануель Б. Моралес, І. Бхупенчандра та інші. Зокрема, Кучечук Л. В. звертає увагу та те, що погіршення світової продовольчої безпеки зумовили різні чинники, у тому числі пандемія COVID-19, екстремальні кліматичні та погодні умови, збройні конфлікти та війни, економічні потрясіння та інше. Кучечук Л. В. робить висновок про те, що погіршення стану безпеки світової продовольчої системи обумовлюють актуальність дослідження цього напрямку [1].

Охріменко О. О. зазначає, що продовольча безпека є основою національної безпеки та базисом для сталого розвитку. Продовольчі кризи, що періодично виникають під дією різноманітних факторів, як от неврожай, незадовільні кліматичні умови, порушення логістичних систем та інфраструктури, стають причиною виникнення дисбалансу як у національних продовольчих системах, так і національних економічних системах. Військова агресія Росії в Україні загострила і без того напружену ситуацію з продовольчим забезпеченням у ряді країн та продемонструвала світу цілу низку прорахунків у системі продовольчого забезпечення [2].

Н. Родіонова, А. Дергач та Г. Гудзь у своєму дослідженні висловлюють думку, що наявність продовольства є базовим показником життєдіяльності людини, а продовольча безпека мільйонів людей у багатьох регіонах світу сьогодні знаходиться під постійною загрозою. Російсько-українська війна значно погіршила ситуацію і може наблизити глобальну продовольчу кризу [3].

Марина А. С. та Янковська Я. Р. наголошують на тому, що сучасні виклики глобальній продовольчій безпеці як ніколи зумовлюють необхідність пошуку можливостей підвищення продуктивності сільського господарства. Особливо актуальними ці питання є для країн, що виробляють найбільші обсяги сільськогосподарської продукції на світові ринки. Україна також не може бути осторонь вирішення проблеми глобальної продовольчої безпеки, оскільки є вагомим учасником світового процесу виробництва та розподілу продовольства [4].

Виникнення серйозних загроз глобальній продовольчій безпеці В. М. Онегіна та В. В. Антощенко пов'язують зі зростанням світових цін на продовольство, що зумовить глобальний стрибок інфляції, якою найбільше буде вражено економіки країн із відсталою нестабільною економікою на Близькому Сході та у Північній Африці [5].

Таким чином у сучасній українській економічній науці проблемі продовольчої безпеки приділяється значна увага, адже країна посідає важливе місце у міжнародній системі забезпечення світового населення продовольством. Відтак ООН розглядає Україну як країну, що відіграє важливу роль у забезпеченні глобальної продовольчої безпеки. Все це зумовлює необхідність глибоко вивчення даної проблематики.

Мета статті. Метою дослідження є визначити внесок українського аграрного виробництва у безпеку світової системи забезпечення продовольством та проаналізувати конкурентоспроможність української сільськогосподарської продукції з огляду на перспективи членства України в ЄС.

Відповідно до мети автором поставлено такі основні завдання дослідження:

- проаналізувати сучасний стан світової системи забезпечення продовольством та внесок у його безпеку українського аграрного сектору;
- дослідити економічні наслідки впливу російсько-української війни на світову продовольчу систему;
- визначити перспективи українського сільськогосподарського сектору та конкурентоспроможність його продукції з огляду на можливе майбутнє членство України в ЄС.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження проблем продовольчої безпеки має давні історичні корені. Найяскравішою спробою загострити увагу економічної науки на цій проблематиці в минулому можна назвати класичну працю Т. Мальтуса «Дослід про закон народонаселення у контексті його впливу на майбутнє удосконалення суспільства» (1798 р.). Основи сучасних поглядів на глобальну продовольчу безпеку були закладені після Другої світової війни, коли значно зросла проблема продовольчого забезпечення багатьох країн. Тоді завдання подолання дефіциту продовольства в світі було прописане Статутом Організації Об'єднаних Націй. З того часу світова економіка зросла на сотні відсотків, однак це не вирішило проблему глобальної продовольчої безпеки. У сучасному постіндустріальному світі розвинуті держави нарощують свій потенціал, насамперед, у найбільш інноваційних галузях, спираючись водночас на можливості власного аграрного виробництва та ланцюжки імпорту, якими оповиті національні ринки продовольства в умовах глобалізації. Проте, значний внесок у світову систему продовольства забезпечують також і країни, які через хитку позицію своїх економік додають системі певні додаткові ризики, серед них – Україна.

Проблемою глобальної продовольчої безпеки на постійній основі займається спеціальний виконавчий орган ООН – Продовольча і сільськогосподарська організація ООН (The Food and Agriculture Organization), заснована в 1945 році. Одним із базових нормативних документів міжнародного права в галузі регулювання світового ринку продовольства та забезпечення продовольчої безпеки є «Римська декларація про всесвітню продовольчу безпеку» (1996 р.), яка визначає ключові принципи формування

продовольчої безпеки. Комісія з прав людини Економічної і соціальної ради ООН так визначає продовольчу безпеку: це – «...доступ усіх людей у будь-який час до продовольства, яке необхідне для здорового і активного життя... продукти споживання є в достатній кількості, їх постачання є порівняно стабільним, і кожна людина може отримати продовольство...». Агрегований Індекс глобальної продовольчої безпеки (Global Food Security Index, GFSI), який використовується для оцінки того, наскільки країна успішно вирішує внутрішні проблеми продовольчої безпеки, в тому числі порівняно з іншими країнами світу, дозволяє відстежити основні проблеми із забезпеченням продовольством через окремі складові – економічну доступність, фізичну наявність, якість та безпеку продовольства. Цей індекс розраховується для 113 країн світу.

У світовій системі забезпечення продовольством українська економіка відіграє важливу роль, адже її внесок у світове сільськогосподарське виробництво є лідерським із багатьох позицій. Зокрема, Україна посідає перше місце в світі серед виробників соняшника та соняшникової олії, а також входить до десятки лідерів на світовому ринку продовольства за окремими товарними групами, серед яких: ріпак і мед (3 місце); кукурудза і ячмінь (4 місце); пшениця (5 місце); соя (7 місце). За даними Міністерства аграрної політики України, наша країна забезпечувала продовольством у передвоєнний 2021 рік близько 400 млн. осіб у світі, не враховуючи власного населення, хоча на початку століття цей показник складав усього 40 млн. осіб. Темпи зростання українського агропромислового виробництва в 2021 р. становили 19,2% проти 1,3% у вітчизняній промисловості. У структурі ВВП того часу продукція сільського господарства становила 15%, а в українському експорті її частка складала 41%. Тоді ж Україна експортувала аграрної продукції на 27,7 млрд. дол., що було на 25% більше, ніж у 2020-ому. Стратегія розвитку сільського господарства України передбачає, що в 2030 р. наше аграрне виробництво зможе задовольнити потреби у продовольстві 1 млрд. людей у світі [6].

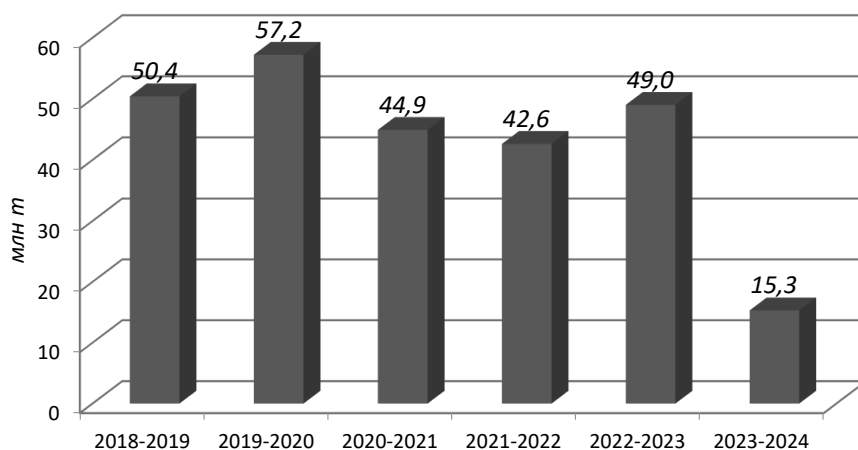


Рис. 1. Обсяги експорту зернових та зернобобових культур з України в 2018–2024 роках
Джерело: [6]

Оскільки в міжнародній спільноті Україна виступає гарантом продовольчої безпеки для багатьох країн світу, особливо країн Африки та Азії, то з початком російсько-української війни в лютому 2022 р. виник дефіцит продовольства в світі, насамперед, пшениці, який поставив під загрозу річне споживання їжі більш, ніж 250 млн. людей, тобто приблизно 3% населення світу. Водночас, у 2022 р. Україна за індексом глобальної продовольчої безпеки в світовому рейтингу продовольчої безпеки впала на 13 позицій і посіла 71-ше місце зі 113 країн порівняно із 58-им, яке посідала в 2021 р. [7].

Ситуація значно погіршилася із виходом 17 липня 2023 р. Російської Федерації з так званої «зернової угоди» (домовленості між ООН, Туреччиною, Україною та РФ про безпеку чорноморських коридорів для вивезення українського зерна, підписаної 22 липня 2022 р.). З цього часу і впродовж кількох місяців країна-терорист завдала 118 ударів по українській портовій інфраструктурі. Навіть в умовах забезпечення так званого «зернового коридору» вітчизняні експортери сплатили додаткових стягнень на суму понад 1 млрд. дол. за вимушені простої суден в очікуванні можливості виходу з порту [8].

В умовах блокування українських чорноморських портів (до війни через них вивозилося 90% українського експорту зерна) влада України та наші західні партнери були змушені шукати альтернативи для доправлення зерна країнам-імпортерам. Ними стали сухопутні шляхи через західні кордони України до морських портів ЄС (наприклад, румунської Констанци), а також портів на ріці Дунай. Проте, дунайські порти не мають таких пропускних спроможностей, які відповідали б обсягам українських перевезень, а різниця у вартості логістики між доправленням продукції до європейських портів і до української Одеси становить 70–100 дол. на тонні. Внаслідок цього українські експортери втратили додатково ще до 1,5 млрд. дол. У результаті, хоч у сільськогосподарському сезоні 2023 року обсяги українського експорту помітно зросли і наблизилися до довоєнного рівня (експорт зернових та олійних культур сягнув 58 млн. т, що забезпечило 20 млрд. дол. доходу), українські виробники зазнали значних втрат, а фахівці стверджують, що зерновий сектор в Україні знаходиться на межі можливої кризи.

Окрім здорожчання логістики, на погіршення ситуації впливає втрата близько 6 млн. га площ сільськогосподарських угідь, на яких вирощували зернові та олійні культури, а також: недостатня ліквідність аграріїв через проблеми із зберіганням врожаю внаслідок руйнувань сховищ та сільськогосподарської інфраструктури ракетними обстрілами; зниження врожайності через обмежений доступ до добрив; порушення технологій рослинництва; зменшення використання прогресивних засобів захисту рослин; хвильовий ефект від збільшення витрат на дизпаливо та ін. [9].

При собівартості зерна в середньому 150 дол. за тонну, ціні на пшеницю, до прикладу, в Констанці 220–230 дол. за тонну і вартості логістики до Констанци 100 дол. за тонну аграрії мають збитки 20–30 дол. на тонні зерна. За таких умов частина виробників відмовляється від нових засівань. Це призводить до поступового зростання світових цін на зерно й продовольство, а відтак робить його менш доступним і сприяє збільшенню числа голодуючого населення в світі. Україна ж втрачає валютні

надходження та погіршує наповнення державного бюджету. До прикладу, річна інфляція на продукти харчування влітку 2022 р. досягла 22% у Нігерії, 11,6% в Перу, 75,8% у Шрі-Ланці. У цих країнах видатки домогосподарств на купівлю продуктів харчування становлять у середньому 59%, 23% та 70% відповідно. У США ціни на продукти харчування також зросли приблизно на 10% у зазначений період, проте в цій країні частка видатків домогосподарств на продукти харчування становить тільки 7,1%. Для провідних країн ЄС дані про зростання цін на продукти харчування виглядають подібно до показників американської економіки, тільки в найбідніших країнах ЄС інфляція перевищила 20% при видатках на купівлю продуктів харчування понад 20% для найбідніших домогосподарств. Такі країни, як Китай, США та країни Європейського Союзу, є відносно добре захищеними, тому що мають високий рівень місцевого сільськогосподарського виробництва, високий рівень запасів і високу купівельну спроможність населення. Водночас багато країн, серед яких можемо згадати Бангладеш, Ефіопію, Сомалі, Ємен та інші найбідніші країни Африки та Азії, є дуже вразливими. Вони значною мірою залежать від імпорту зернових, мають обмежені запаси та низьку купівельну спроможність населення. Ці країни можуть сильно постраждати внаслідок зростання цін на продовольство, у той час коли на їх території проживає понад 1,4 млрд. людей [10]. Компанії Concern Worldwide і Welthungerhilfe у своєму 18-ому щорічному звіті Global Hunger Index 2023, що досліджує ситуацію з голодом в усьому світі, зазначають, що відбувається уповільнення прогресу в боротьбі за продовольчу безпеку. Якщо узагальнити дані звіту, то висновок виглядає так: у 2023 році світ став далі від цілі досягти продовольчої безпеки, ніж він був 5 років тому. Серед головних причин названо, знову ж таки, пандемію COVID-19, кліматичні катастрофи та російсько-українську війну.

Водночас, хоча й вітчизняне сільське господарство зазнало збитків від повномасштабного вторгнення російських військ на територію України на суму близько 80 млрд. дол., значення цієї галузі для української економіки залишається стратегічно важливим, адже в 2024 р. на аграрний сектор припало 59,3% (24,7 млрд. дол.) валютних надходжень від експорту. У 2021 р. цей показник становив відповідно 40,7% (27,7 млрд. дол.). Тобто, у 2024 р. за доходами від експорту сільськогосподарської продукції Україна майже вийшла на показник довоєнного періоду [11]. Наприкінці 2024 р. було зібрано 73,6 млн. т сільськогосподарської продукції з площі 19,5 млн. га, у тому числі близько 53,9 млн. т зернових, 19,7 млн. т олійних та 12,1 млн. т цукрового буряка. Завдяки чорноморському зерновому коридору, роботу якого забезпечують Збройні Сили України, вітчизняні аграрії вперше за час війни у 2024 р. отримали прибутки від продажу всіх видів зернових [12].

Окрім зазначених вище тенденцій впродовж 2023 року з'явилися й інші, пов'язані із збільшенням частки української сільськогосподарської продукції на європейських ринках. Адже, якщо в 2021 році частка українського аграрного експорту до країн Європи становила 32%, то наприкінці 2023 року вона зросла до 59%.

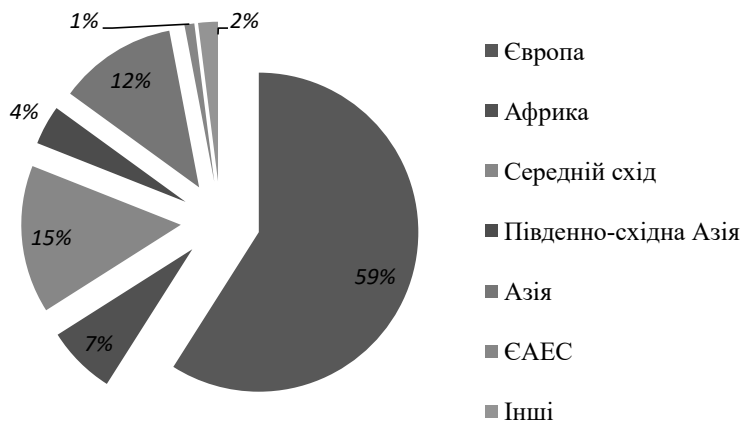


Рис. 2. Основні регіони – імпортери української сільськогосподарської продукції у 2023 р.

Джерело: [13]

Хоча таке зростання стало можливим не стільки через збільшення фізичного обсягу експорту в країни ЄС, як через скорочення експорту з України за традиційними напрямками (до країн Африки – з 14% до 7%, Південно-Східної Азії – з 13% до 4%, інших країн Азії – з 19% до 12%) внаслідок проблем логістики та завдяки ухваленому Європарламентом та Радою ЄС порядку лібералізації торгівлі для України в умовах агресивної війни з боку Росії, що призупинив дію ввізних мит та квот для української сільськогосподарської продукції з червня 2022 р. (продовжено до 5 червня 2025 р. з можливістю запровадження обмежень на так звану чутливу продукцію – м'ясо птиці, яйця, цукор, крупи, кукурудза, мед тощо – щодо якої виникає гостра конкуренція з європейськими виробниками) [14]. У 2023 р. головним імпортером української пшениці вперше стала Іспанія (23% від усього вітчизняного експорту по цій позиції). Поруч із нею лідерами по закупівлі українського зерна стали також Туреччина (15%) і Румунія (14%), у той час коли в 2021 р. найбільшими покупцями були Єгипет (16%) та Індія (14%) [13].

Законодавство ЄС, що регулює розвиток сільського господарства та територій, пов'язаних із аграрним виробництвом, налічує сотні правових актів. У червні 2018 року Єврокомісія ухвалила пропозиції, які склали законодавчу основу для Спільної сільськогосподарської політики – CAP (Common Agricultural Policy), зважаючи на те, що агросектор є однією із найважливіших і найвитратніших сфер економічної діяльності ЄС (понад 40% бюджету ЄС скеровується на підтримку саме цього сектора). CAP у новій моделі відрізняється більшою гнучкістю щодо того, як держави-члени застосовуватимуть її на місцевому рівні, дотримуючись водночас її спільних положень. У майбутньому, якщо Україна набуде членство в ЄС, її сільськогосподарська галузь отримає безумовні переваги, до яких можна віднести:

- перспективи зростання обсягів сільськогосподарського виробництва (адже європейський ринок аграрної продукції є найбільшим у світі), при цьому має зростати частка продуктів переробки;
- залучення ресурсів Європейського фонду сільськогосподарських гарантій та Європейського сільськогосподарського фонду сільського розвитку, що призведе до розширення фінансових спроможностей українських аграрних виробників;
- участь у європейських ініціативах щодо розвитку сільських територій із врахуванням унікальних потреб і можливостей регіонів України;
- долучення до надійних і прозорих механізмів нагляду і звітності, що підвищить ефективність використання коштів у сільському господарстві та мінімізує корупцію в галузі;
- інклюзивну допомогу, адже Україна з її потужним сільськогосподарським потенціалом і багатими й різноманітними традиціями може сподіватися на особливу підтримку як інноваційних, так і традиційних технологій сільськогосподарського виробництва;
- підвищення ринкової вартості та впізнаваності української сільськогосподарської продукції на ринках ЄС та в світі, оскільки виробництво мусить модернізуватися у відповідності до європейських стандартів та ін.

Проте, багато фахівців із питань євроінтеграції України вважають, що саме перемовини щодо збереження агросектора будуть найскладнішими в процесі погодження перспектив майбутнього членства України в ЄС. Перед українськими виробниками сільськогосподарської продукції постануть нові виклики, подолати які не буде легким завданням. До них, насамперед, можна віднести такі:

- загострення конкуренції між українськими та європейськими виробниками, яким доведеться ділитися фінансовою допомогою;
- значні інвестиції, яких вимагатиме від українських виробників перехід до нових правил та стандартів сільськогосподарського виробництва в ЄС;
- залежність від ринку ЄС та САР – ситуація, до якої змушені будуть пристосовуватися українські аграрії, адже будь-яке порушення єдиних вимог загрожуватиме їм штрафними санкціями та позбавленням дотацій [15].

Досвід інших східноєвропейських країн після їхнього вступу до ЄС демонструє, що іноді перехід до вільного єдиного ринку стає дуже складним випробуванням, яке витримують далеко не всі виробники. До прикладу, сільське господарство Угорщини значною мірою не витримало конкуренції з іншими європейськими виробниками. Як зазначали угорські політики через десять років після вступу Угорщини до ЄС, прибутки угорських фермерів стрімко зменшилися, оскільки внутрішній ринок переповнила дешевша імпортна продукція. Зокрема, угорське тваринництво зійшло нанівець через дешеве м'ясо з Данії та Нідерландів, виробництво цукру також прийшло до занепаду. Єдиною галуззю, яка розквітла в нових умовах, стало виноробство.

Таким чином, якщо Україна стане членом ЄС, треба бути готовим до того, що його ринок сільськогосподарської продукції щільно заповнений виробниками практично в

усіх галузях, серед яких доведеться відвойовувати власні позиції, не завжди керуючись класичними принципами абсолютних чи порівняльних переваг.

Висновки та перспективи подальших досліджень. За результатами дослідження можна зробити такі висновки:

- 1) вигідні природно-кліматичні умови та столітні традиції господарювання створюють значний експортний потенціал для сільськогосподарського сектору України та дають підстави розглядати нашу країну як гаранта світової продовольчої безпеки;
- 2) російсько-українська війна загострила ситуацію із забезпеченням продовольством у світі, особливо населення найбідніших країн Африки та Азії, посиливши несприятливу дію інших чинників, таких як зміна кліматичних умов, соціально-економічні наслідки світової пандемії COVID-19, збільшення напруги в інших регіонах світу, зокрема на Близькому Сході, що порушує певні складені ланцюги постачання, логістичні схеми, змінює інфраструктуру галузі;
- 3) попри деяку стабілізацію в 2023 р. (обсяги українського експорту зросли порівняно з 2022 р. і наблизилися до довоєнного рівня), українські виробники продовжують зазнавати значних втрат через труднощі війни і фахівці прогнозують кризу зерновій галузі української економіки;
- 4) умови війни вплинули на зміну головних напрямів українського сільськогосподарського експорту. У 2023 р. 59% експорту агропродукції з України попрямувало в країни Європи, у той час коли в 2021 р. цей показник становив 32% [13];
- 5) перспектива євроінтеграції ставить українських виробників сільськогосподарської продукції перед багатьма новими викликами. Ринки продовольства в ЄС дуже насичені, а конкуренція між виробниками жорстка. Галузь потребує постійної значної фінансової допомоги. Включення українських агровиробників у функціонування європейських ринків ускладнює умови для європейського агробізнесу, тому слід очікувати, що перемовини саме щодо особливостей діяльності агросектора України будуть особливо важкими. Водночас для українських агровиробників вихід на європейські ринки матиме значні переваги.

Проблема забезпечення світової продовольчої безпеки та ролі українського сільськогосподарського сектора в цьому процесі потребує подальшого і постійного вивчення, адже продовольча безпека є невід'ємною складовою систем національної безпеки держав та запобіжником розвитку деструктивних світових процесів. Подальших досліджень також вимагають питання, пов'язані з особливостями функціонування українського агросектора в контексті майбутньої євроінтеграції України, оскільки частка вітчизняного виробництва по багатьох позиціях сільськогосподарської продукції є вагомою і не може бути поглинута європейськими ринками без небажаних для них економічних наслідків. Водночас для України збереження її спеціалізації у сільськогосподарському виробництві є дуже важливим, адже воно є головним джерелом валютних надходжень в економіку країни.

Список використаних джерел

1. Кучечук Л. В. Світова продовольча безпека: тенденції та виклики. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. 2022. Вип. 16. С. 34–40. DOI: 10.26565/2310-9513-2022-16-04 URL: file:///D:/Downloads/21638-Article%20Text-39340-1-10-20230424%20(2).pdf (дата звернення 28 березня 2024 р.).
2. Охріменко О. О. Війна та глобальна продовольча криза: наслідки та шляхи подолання. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 23. С. 1–6. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.23.2022.264629> URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/264629> (дата звернення 15 березня 2025 р.).
3. Родіонова Н., Дергач А., Гудзь Г. Світова продовольча криза як наслідок російсько-української війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. С. 1–9. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-25> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1463> (дата звернення 15 березня 2025 р.).
4. Марина А. С., Янковська Я. Р. Дослідження стану глобальної продовольчої безпеки. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 1–5. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-4> URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1227> (дата звернення 15 березня 2025 р.).
5. Онегіна В., Антощенко В. Основи глобальної продовольчої безпеки. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*. 2022. Вип. 1(103). С. 140–149. DOI: <https://doi.org/10.33216/2220-6310-2022-103-1-6-140-149> URL: https://journals.snu.edu.ua/index.php/DOMTP_SNU/article/view/395/395.
6. Україна годує 400 млн. людей у світі, – Мінагрополітики URL: <https://www.rbc.ua/ukr/news/ukraina-kormit-400-mln-chelovek-mire-minagropolitiki-1644421700.html> (дата звернення 22 березня 2025 р.).
7. Продовольча криза: Україна обвалилася у рейтингу світової продовольчої безпеки URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/prodovolcha-kriza-ukrajina-obvalilasya-u-reytingu-svitovoji-prodovolchoji-bezpeki-ostanni-novini-50285141.html> (дата звернення 22 березня 2025 р.).
8. З моменту виходу з зернової угоди росія завдала 118 ударів по українських портах URL: <https://suspilne.media/573803-z-momentu-vihodu-z-zernovoi-ugodi-rosia-zavdala-118-udariv-po-ukrainskih-portah-kubrakov/> (дата звернення 22 березня 2025 р.).
9. Зерновий сектор на порозі можливої кризи через дорогу логістику URL: <https://forbes.ua/money/zernoviy-sektor-na-porozhi-mozhливоi-krizi-cherez-dorogu-alternativnu-logistiku-tri-kroki-pokrashchennya-ekonomiki-eksportu-vid-prezidenta-uza-mikoligorbachova-07092023-15855> (дата звернення 22 березня 2025 р.).
10. Глобальна продовольча криза і Європа: час протидіяти загрозі URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3518093-globalna-prodovolca-kriza-i-evropa-cas-protidiati-zagrozi.html> (дата звернення 22 березня 2025 р.).
11. Динаміка та структура АПК України: представлено підсумки роботи за 2024 рік URL: <https://agroportal.ua/news/ukraina/dinamika-ta-struktura-apk-ukrajini-predstavleno-pidsumki-roboti-za-2024-rik> (дата звернення 23 березня 2025 р.).
12. Підсумки функціонування аграрного сектору України у 2024 році URL: <https://niss.gov.ua/news/statti/pidsumky-funktsionuvannya-ahrarnoho-sektoru-ukrayiny-u-2024-rotsi> (дата звернення 23 березня 2025 р.).
13. Експорт сільськогосподарської продукції змінив географію – УКАБ URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/11/16/706701/> (дата звернення 22 березня 2025 р.).
14. Хто в Європі й чому боїться українського агроекспорту URL: <https://www.ukrinform.ua/>

- ua/rubric-economy/3797460-hto-v-evropi-j-comu-boitsa-ukrainskogo-agroeksportu.html (дата звернення 21 квітня 2024 р.).
15. Продовольча безпека: світові тенденції та можливості агропродовольчого комплексу України. Монографія / За ред. Шинкарук Л.В. Київ: В-во Національного університету біоресурсів та природокористування України, 2002. 307 с. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u317/2022_monografiya_prodovalcha_bezpeka.pdf (дата звернення 15 березня 2025 р.).
 16. Чеслав Секерський. Спільна аграрна політика для продовольчої безпеки URL: <https://polish-presidency.consilium.europa.eu/en/news/common-agricultural-policy-for-food-security/> (дата звернення 15 березня 2025 р.).

References

1. Kuchechuk L. V. (2022) Svitova prodovolcha bezpeka: tendenciyi ta vyklyky [World food security: trends and challenges]. *Visnyk Kharkivskoho nacinalnoho universytetu imeni V. N. Karazina*, (16), 34-40. DOI: 10.26565/2310-9513-2022-16-04 URL: [file:///D:/Downloads/21638-Article%20Text-39340-1-10-20230424%20\(2\).pdf](file:///D:/Downloads/21638-Article%20Text-39340-1-10-20230424%20(2).pdf) [in Ukrainian].
2. Okhrimenko O. O. (2022) Viyna ta hlobalna prodovolcha kryza: naslidky ta shlyakhy podolannya [War and the global food crisis: consequences and ways to overcome them]. *Ekonomichnyy visnyk NTUU "Kyivskyy politekhnichnyy instytut"*, (23), 1–6. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.23.2022.264629> URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/264629> [in Ukrainian].
3. Natalia Rodionova & Anna Dergach, Henryk Gudz. (2022) Svitova prodovolcha kryza yak naslidok rosiysko-ukrayinskoyi viyny [The world food crisis as a consequence of the Russian-Ukrainian war]. *Economic and society*, (40), 1–9. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-25> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1463> [in Ukrainian].
4. A. S. Marina & Ya. R. Yankovska. (2023) Doslidzhennya stanu hlobalnoyi prodovolchoyi bezpeky [Research on the state of global food security]. *Ekonomichnyy prostir*, (184), 1–5. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-4> URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1227> [in Ukrainian].
5. Viktoriya Onegina & Vitalina Antoshchenkova. (2022) Osnovy hlobalnoyi prodovolchoyi bezpeky [Fundamentals of Global Food Security]. *Dukhovnist osobystosti: metodolohiya, teoriya i praktyka*, (1(103)), 140-149. DOI: <https://doi.org/10.33216/2220-6310-2022-103-1-6-140-149> URL: https://journals.snu.edu.ua/index.php/DOMTP_SNU/article/view/395/395 [in Ukrainian].
6. Ukrayina hoduye 400 mln. lyudey v sviti, – Minahropolityky. (2022) [Ukraine feeds 400 million people in the world, – Ministry of Agrarian Policy]. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/news/ukraina-kormit-400-mln-chelovek-mire-minagropolitiki-1644421700.html> [in Ukrainian].
7. Prodovolcha kryza: Ukrayina obvalylasya u reytnhu svitovoyi prodovolchoyi bezpeky. (2022) [Food crisis: Ukraine has fallen in the world food security ranking]. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/prodovolcha-kriza-ukrajina-obvalilasya-u-reytingu-svitovoji-prodovolchoji-bezpeki-ostanni-novini-50285141.html> [in Ukrainian].
8. Z momentu vykhodu z zernovoyi uhody rosiya zavdala 118 udariv po ukrayinskykh portakh. (2022) [Since withdrawing from the grain agreement, Russia has launched 118 strikes on Ukrainian ports]. URL: <https://suspilne.media/573803-z-momentu-vihodu-z-zernovoi-ugodi-rosia-zavdala-118-udariv-po-ukrainskih-portah-kubrakov/> [in Ukrainian].

9. Zernovyy sektor na porozi mozhlivoyi kryzu cherez dorogu lohistyku. (2023) [Grain sector on the verge of a possible crisis due to road logistics]. URL: <https://forbes.ua/money/zernoviy-sektor-na-porozi-mozhlivoyi-kryzi-cherez-dorogu-alternativnu-logistiku-tri-kroki-pokrashchennya-ekonomiki-eksportu-vid-prezidenta-uz-a-mikoli-gorbachova-07092023-15855> [in Ukrainian].
10. Hlobalna prodovolcha kryza i Yevropa: chas protydiyaty zahrozi. (2022) [Global food crisis and Europe: time to counter the threat]. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3518093-globalna-prodovolca-kryza-i-evropa-cas-protidiati-zagrozi.html> [in Ukrainian].
11. Dynamika i struktura APK Ukrayiny: predstavleno pidsumky roboty za 2024 rik. (2025) [Dynamics and structure of the Ukrainian agro-industrial complex: results of work for 2024 presented]. URL: <https://agroportal.ua/news/ukraina/dynamika-ta-struktura-apk-ukrajini-predstavleno-pidsumki-roboti-za-2024-rik> [in Ukrainian].
12. Pidsumky funkcionuvannya ahrarynoho sektoru Ukrayiny u 2024 roci. (2025) [Results of the functioning of the agrarian sector of Ukraine in 2024]. URL: <https://niss.gov.ua/news/statti/pidsumky-funktsionuvannya-ahrarynoho-sektoru-ukrayiny-u-2024-rotsi> [in Ukrainian].
13. Eksport silskohospodarskoyi produkciyi zminyv heohrafiyu – UKAB. (2023) [Export agricultural products changed geography – UCAB] URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/11/16/706701/> [in Ukrainian].
14. Khto v Yevropi y chomu boyitsya ukrayinskoho ahroeksportu? (2025) [Who in Europe is afraid of Ukrainian agricultural exports and why?]. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3797460-hto-v-evropi-j-comu-boitsa-ukrainskogo-agroeksportu.html> [in Ukrainian].
15. Prodovolcha bezpeka: svitovi tendenciyi ta mozhlivosti ahroprodovolchoho kompleksu Ukrayiny. (2022) [Food security: global trends and opportunities for the agro-food complex of Ukraine]. Monograph / Edited by Shynkaruk L. B. V-vo National University of life resources and environmental management of Ukraine, Kyiv, 2002. 307. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u317/2022_monografiya_prodovolcha_bezpeka.pdf [in Ukrainian].
16. Czesław Sękowski. Spilna ahraryna polityka dla prodovolchoyi bezpeky. (2025) [Common Agricultural Policy for Food Security]. URL: <https://polish-presidency.consilium.europa.eu/en/news/common-agricultural-policy-for-food-security/> [in Ukrainian].

THE UKRAINIAN AGRICULTURAL PRODUCTION IN THE WORLD FOOD SUPPLY SYSTEM: CONTRIBUTION TO SECURITY AND PROSPECTS OF COMPETITIVENESS

Marta Pankovets

*Ivan Franko National University of Lviv,
18 Svobody Ave., Lviv, 79008,
e-mail: marta.pankovets@lnu.edu.ua; ORCID ID: 0000-0003-0984-8406*

Abstract. The purpose of this study is to assess the contribution of Ukrainian agricultural production to global food security and to analyze the competitiveness of Ukrainian agricultural products within the context of Ukraine's potential EU accession.

The research employed multiple scientific methodologies. Statistical analysis techniques were utilized to identify trends and structural changes in economic indicators characterizing the Ukrainian agricultural sector's performance. To identify the principal threats to global food system security, a comprehensive approach was adopted, given the interplay of various economic, political, internal, and external factors. A comparative analysis between the current and pre-war conditions of the Ukrainian agricultural sector was also undertaken. These methodological approaches enabled a thorough examination of the role and competitive prospects of Ukrainian agricultural production within the global food supply system, yielding scientifically robust findings and conclusions.

The study's findings indicate that the global food supply system currently exhibits signs of crisis, with significant contributing factors including the Russian-Ukrainian war, the economic ramifications of the global COVID-19 pandemic, and recurring climatic disasters that threaten agricultural productivity.

The study concludes that there is a pressing need to refine EU policy approaches regarding agricultural production regulation and competitive dynamics in food markets across EU member states, particularly in Eastern Europe, in light of the gradual integration of Ukrainian agricultural producers into these markets and considering Ukraine's prospective EU membership.

Keywords: global food security; food crisis; global agricultural markets; agricultural production risks; agricultural export; competitiveness.

Стаття: надійшла до редакції 21.04.2025

прийнята до друку 25.06.2025

опублікована (оприлюднена) 10.07.2025

УДК 658.11/14
JEL: L82, O33, Z11

БІЗНЕС-МОДЕЛЬ: ГЕНЕЗА ТА ЕВОЛЮЦІЯ ДИСКУРСУ НАВКОЛО КОНЦЕПТУ

Ігор Шамич

*Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
03022, м. Київ, вул. Васильківська, 90-а
e-mail: i.shamykh@gmail.com; ORCID: 0009-0007-9393-1654*

Анотація. Упродовж останніх десятиліть термін «бізнес-модель» стрімко увійшов у науковий і прикладний обіг та набув статусу однієї з ключових категорій сучасного менеджменту. Втім, його популяризація випередила концептуальне осмислення: поняття активно використовували у найрізноманітніших контекстах, нерідко без чіткого визначення й теоретичного підґрунтя. Це створило ефект «модного слова», яке застосовувалося як доречно, так і без належного змістового навантаження. Внаслідок цього сформувалася термінологічна невизначеність і фрагментація досліджень, що зумовило потребу у систематизації літератури та простеженні еволюції дискурсу навколо концепту. Дослідження має на меті простежити генезу поняття «бізнес-модель», систематизувати основні підходи до його трактування, виявити концептуальне ядро та визначити сучасні напрями розвитку наукового дискурсу. Використано історико-генетичний метод для аналізу становлення терміна, методи аналізу й синтезу для узагальнення літератури, порівняльний підхід для зіставлення наукових позицій різних авторів, а також елементи контент-аналізу для виявлення закономірностей у розвитку дискурсу. Дослідження показало, що бізнес-модель стала ключовим інструментом оцінювання інтернет-стартапів у 1990-х роках, коли традиційні критерії виявилися недостатніми для прийняття інвестиційних рішень. Попри крах «доткомів» на початку 2000-х років, інтерес до бізнес-моделей не згас, оскільки поширення Інтернету, телекомунікаційних та цифрових технологій у традиційних галузях економіки зумовило появу нових підходів до організації підприємницької діяльності. З пришвидшенням темпів цифровізації економіки статичні підходи, на кшталт «канви бізнес-моделі» Остервальдера, виявилися недостатніми, і в науковому полі посилюється інтерес до динамічності бізнес-моделей та здатності компаній адаптувати їх до змін середовища. Українські дослідження розвивають глобальний дискурс, акцентуючи увагу на прикладних аспектах стійкості та адаптації бізнес-моделей підприємств — як у контексті цифровізації та глобальних викликів, так і в умовах воєнного стану.

Ключові слова: бізнес-модель; бізнес-стратегія; еволюція дискурсу; цифрова економіка; інновації.

Постановка проблеми. Упродовж останніх десятиліть поняття «бізнес-модель» перетворилося на одну з головних категорій сучасного менеджменту та економічної



науки. Зростання інтересу до цього концепту зумовлене появою компаній, які здійснювали розробку нових технологій або впроваджували новітні технологічні рішення у власній діяльності, в першу чергу пов'язані із мережею Інтернет та телекомунікаційними технологіями. Важливою особливістю таких компаній було те, що створювані ними продукти чи послуги не мали аналогів у минулому, що ускладнювало традиційні підходи до їх ринкової оцінки. Через це інвестори поставали перед проблемою пошуку адекватних критеріїв для прийняття інвестиційних рішень. Саме «бізнес-модель» стала тим концептуальним інструментом, який дозволив структурувати уявлення про механізми створення та привласнення цінності у нових умовах.

Попри стрімке поширення терміну «бізнес-модель» у науковій та прикладній літературі, дослідники наголошують на відсутності його усталеного визначення. Бізнес-модель часто плутають зі стратегією, бізнес-процесами, бізнес-концептами чи моделлю доходів. Така термінологічна невизначеність ускладнює розвиток цілісної теорії та знижує пояснювальну силу цього концепту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Поняття бізнес-моделі почало активно використовуватися в наукових працях наприкінці 1990-х років. Саме в цей період з'явилися перші визначення, спроби відмежувати бізнес-модель від суміжних категорій та застосувати її як аналітичний інструмент у сфері електронного бізнесу й інноваційного підприємництва. У подальшому дослідження зосередилися на відмінностях між бізнес-моделлю та стратегією, на структурних елементах бізнес-моделей та їх здатності забезпечувати створення і привласнення цінності.

Наукові джерела демонструють істотну фрагментацію: дослідження розвивалися в ізольованих напрямках – електронна комерція, стратегічний менеджмент, управління інноваціями – що не дозволило сформувати узгоджене й усталене теоретичне підґрунтя. Незважаючи на значний внесок окремих авторів, питання генези та еволюції самого дискурсу залишаються недостатньо висвітленими. Це створює потребу в комплексному аналізі розвитку концепту «бізнес-моделі» у глобальному науковому контексті.

Постановка завдання. Метою статті є простеження генези поняття «бізнес-модель», систематизація основних підходів до його трактування та виокремлення концептуального ядра, яке сформувалося у сучасному науковому дискурсі. Для досягнення цієї мети передбачено виконання низки завдань: з'ясувати історичні передумови виникнення терміну, окреслити етапи його еволюції, узагальнити внесок ключових дослідників і практиків, а також виявити методологічні прогалини, що залишаються відкритими. Гіпотеза дослідження полягає в тому, що, попри фрагментацію підходів та відсутність єдиного визначення, у науковому дискурсі вже сформувалося теоретичне ядро концепції бізнес-моделі, яке може слугувати підґрунтям для подальшого розвитку узгодженої теорії та її прикладного застосування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поєднання слів «бізнес» і «модель» з'являлося у текстах задовго до формування сучасного управлінського дискурсу в економічній науці. Так, Oxford English Dictionary фіксує вживання словосполучення «business model» у листі Вільяма Каперса ще у 1832 році [29; 18]. Водночас подібні поодинокі згадки радше відображають випадкове поєднання слів, ніж усталене поняття

з чітким науковим змістом. Першим зафіксованим академічним уживанням вважається стаття Річарда Беллмана та співавторів [1], де словосполучення «бізнес-модель» використано у значенні математичної схеми в контексті багатостадійної бізнес-гри. Однак і у цьому випадку його зміст суттєво відрізнявся від сучасного трактування: термін позначав технічний інструмент моделювання, а не концептуальну рамку для опису створення й привласнення цінності.

Становлення концепту бізнес-моделі у його сучасному розумінні відбулося у середині 1990-х років, коли поширення Інтернету та інформаційно-комунікаційних технологій радикально змінило спосіб організації підприємницької діяльності. Частота використання терміну «бізнес-модель» в науковій та бізнес-літературі корелює з розвитком технологічних інтернет-компаній. Зокрема, DaSilva та Trkman демонструють кореляцію між кількістю публікацій на тему бізнес-моделей та динамікою індексу NASDAQ, який відображає котирування цін акцій технологічних інтернет-компаній наприкінці 1990-х років [6, с. 380] (рис. 1).

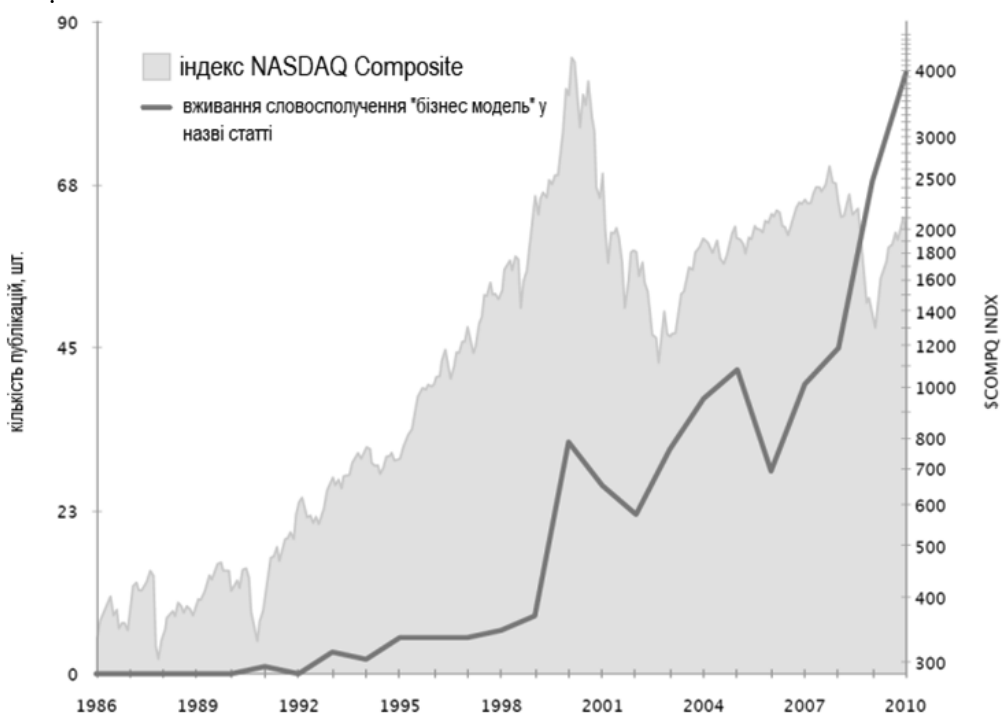


Рис. 1. Кількість опублікованих статей про бізнес-моделі, індексованих у Web of Science, порівняно з динамікою індексу NASDAQ
Джерело: [6]

Важливим кроком у становленні сучасного розуміння бізнес-моделі стала стаття Пола Тіммерса «Business Models for Electronic Markets» [27], де запропоновано одне

з перших системних визначень: бізнес-модель як «архітектура продуктів, послуг і потоків інформації, що описує учасників ринку, їхні ролі, вигоди та джерела доходів». Автор також виокремив одинадцять типових моделей електронного бізнесу (електронні магазини, аукціони, віртуальні спільноти, постачальники й брокери інформаційних послуг тощо). Ця праця започаткувала систематичне дослідження бізнес-моделей інтернет-компаній і закріпила їх як інструмент аналізу створення та розподілу цінності в цифровій економіці. Майже всі оглядові статті [17; 30; 7] віддають належне Тіммерсу, називаючи його роботу першим по-справжньому системним визначенням бізнес-моделі. Саме воно лягло в основу багатьох подальших спроб формалізації терміну.

Попри обвал індексу NASDAQ у 2000–2002 роках, інтерес до теми не згас: у 2004–2007 роках щороку виходило 25–42 статті з терміном «бізнес-модель» у назві, а у 2008–2010 роках кількість зросла до 45, 68 та 83 відповідно [6, с. 382]. У цей період увага дослідників змістилася від інтернет-компаній до «традиційних» секторів, де інформаційно-комунікаційні та цифрові технології радикально змінювали підприємницькі практики. Серед найбільш досліджених – авіаційна [10; 21; 28] та музична [15; 20; 25] індустрії.

Значним етапом у розвитку концепції бізнес-моделі стала стаття Джоан Магретти «Why Business Models Matter» у *Harvard Business Review* (2002). Авторка визначила бізнес-модель як «оповідь» про клієнтів, цінність і механізм отримання доходу, а її ключовим внеском стало розмежування бізнес-моделі та бізнес-стратегії: перша пояснює, як створюється та захоплюється цінність, друга – чому компанія перемагає у конкурентній боротьбі. Магретта також показала, що крах більшості інтернет-компаній часів «бульбашки доткомів» зумовила відсутність життєздатних моделей із реалістичними припущеннями. Стаття надала поняттю «бізнес-модель» концептуальної ваги та започаткувала дискусію, яку розвинули Тіс [26], Касадесус-Масанель і Рікарт [2] та інші. Водночас працю критикували за простоту й відсутність методологічної строгості [14]: Магретта не запропонувала інструменту для аналізу чи побудови бізнес-моделі (на відміну від Остервальдера та Піньє), а її визначення вважали надто описовим і загальним [17].

Поступове утвердження категорії «бізнес-модель» у науковому середовищі супроводжувалося спробами її концептуального впорядкування. Важливим внеском у цьому напрямі стала праця Олександра Остервальдера, Іва Піньє та Кристофа Туччі [17], в якій було підсумовано попередні підходи та підкреслено нечіткість існуючих дефініцій. Дослідники дійшли висновку, що термін активно використовується, але потребує більшої точності й методологічної основи.

Паралельно у літературі з інновацій та стратегічного менеджменту почали формуватися нові ідеї. Генрі Чесбро [3] увів концепт «інновацій бізнес-моделей», наголошуючи, що конкурентні переваги компаній зумовлюються не лише технологічними проривами, а й здатністю компанії по-новому вибудовувати логіку функціонування бізнесу. Давид Тіс [26] розвинув цю думку, інтегрувавши бізнес-модель у взаємозв'язок зі стратегією та інноваціями й підкресливши її роль у процесі монетизації ресурсів. Крістоф Цотт і Рафаель Аміт [30] запропонували підхід «activity system perspective» (підхід, заснований на системі активностей – дій, спрямованих на створення цінності).

У межах цього підходу бізнес-модель розглядається як конфігурація взаємопов'язаних дій і транзакцій, що поєднують компанію з клієнтами, партнерами та постачальниками. Такий погляд дозволив змістити акцент із внутрішніх ресурсів на способи організації діяльності компанії та її взаємодії з різними учасниками ринку.

Таким чином, у другій половині 2000-х років було закладено фундамент сучасного дискурсу: з одного боку, здійснювалися спроби систематизації визначень, з іншого – окреслювалися нові концептуальні рамки, що інтегрували бізнес-модель у поле стратегічного менеджменту й теорії інновацій. Подальший етап позначився появою масштабних узагальнень, найважливішим серед яких стала стаття Цотта, Аміта та Лоренцо Маса [31]. Проаналізувавши понад 1200 публікацій за 1975–2009 рр., автори за низкою критеріїв виокремили 103 релевантні роботи. Вони виявили, що дослідження розвивалися у трьох відносно ізольованих напрямках – електронна комерція, стратегічний менеджмент та управління інноваціями. Попри таку фрагментацію, авторам вдалося виокремити чотири ключові аспекти, які повторювалися у більшості досліджень: 1) бізнес-модель як нова одиниця аналізу; 2) цілісний підхід до опису функціонування компанії; 3) акцент на активностях (activities – діях і процесах, що розглядаються як такі, що створюють цінність) та транзакціях (операціях обміну, які не завжди призводять до створення цінності); 4) створення цінності як центральний вимір. Ці аспекти стали концептуальним ядром, що дало змогу узгодити різнорідні підходи. Однак тут виявляється семантична напруга: якщо activity визначається як дія, що створює цінність, то виокремлення «створення цінності» як самостійного аспекту виглядає певною надмірністю. На наш погляд, така подвійність відображає радше фрагментованість дискурсу: в одних дослідженнях activities тлумачаться широко – як будь-які дії компанії, тоді як в інших «створення цінності» розглядається як інтегративний результат цих дій і транзакцій. Саме для охоплення цієї різнорідності Цот, Аміт та Маса [31] свідомо залишають обидва виміри окремими.

Важливим кроком у концептуальному проясненні бізнес-моделі стала також праця Карлоса Маркеса ДаСілви та Пітера Тркмана [6]. Автори звернули увагу на плутанину у використанні терміну та запропонували чітке відмежування бізнес-моделі від суміжних понять. Зокрема, бізнес-модель не тотожна бізнес-стратегії (яка відповідає на питання «чому компанія виграє»), не зводиться до моделі доходів (яка описує лише механізм привласнення цінності), не є тотожною бізнес-процесам чи економічним моделям. Як теоретичне підґрунтя бізнес-моделей вони запропонували поєднання ресурсної концепції (RBV) та теорії транзакційних витрат (TCE). Важливим акцентом у їхньому підході стало розуміння бізнес-моделі як динамічного явища: компанії повинні не лише володіти ресурсами й ефективно поєднувати їх у транзакціях, але й мати здатність адаптувати та трансформувати свої бізнес-моделі у відповідь на зміни середовища. Така перспектива органічно пов'язує дослідження бізнес-моделей із теорією динамічних здібностей Давида Тіса [26], що пояснює довгострокову конкурентоспроможність компаній у мінливих ринкових умовах.

Таким чином, на початку 2010-х років здійснено два важливі кроки: по-перше, проведено масштабну систематизацію літератури й окреслено спільні аспекти у множині

публікацій на тему бізнес-моделей [31], по-друге, здійснено концептуальне очищення терміну від плутанини й закладено теоретичне підґрунтя для подальших досліджень [6].

Попри поступове зростання кількості академічних досліджень, на початку 2010-х років література про бізнес-моделі залишалася переважно прикладною. За результатами аналізу Цотта, Аміта та Маса [31], лише близько 9% публікацій мали академічний характер, тоді як більшість статей з'являлися у практикоорієнтованих виданнях. Це свідчить про те, що дискурс про бізнес-моделі формувався «знизу-вгору» – спершу у сфері бізнес-практики, а вже згодом почав отримувати академічне закріплення.

Книга Олександра Остервальдера та Іва Пінье «Business Model Generation» [16] стала прикладом популяризації концепції бізнес-моделі. У ній автори представили «Business Model Canvas» (канву бізнес-моделі) – дев'ятиблокову схему (ціннісна пропозиція, ресурси, дії, партнери, сегменти клієнтів, канали, відносини, доходи, витрати), що завдяки простоті та наочності стала універсальною мовою для підприємців і корпорацій. Важливим чинником успіху був і формат спільного створення за участю понад 400 практиків. Книга перекладена більш ніж 30 мовами й продана мільйонними накладками, закріпила поняття «бізнес-модель» у бізнес-освіті та практиці менеджменту, водночас інтегрувавши розрізнені підходи в єдину рамку.

Популярність Канви супроводжувалася критикою. Дослідники зауважували її спрощеність і статичність, обмежене врахування зовнішніх чинників, а також розмитість межі зі стратегією. Часом її відносили до «модних управлінських концептів», що швидко поширюються серед практиків без належної теоретичної глибини [6]. Водночас навіть критики визнають її інтеграційну роль: канва бізнес-моделі стала спільною мовою для підприємців, інвесторів і викладачів бізнес-освіти.

Після 2014 р. дослідження бізнес-моделі отримали новий імпульс: якщо раніше увага зосереджувалася на уточненні дефініцій, то від середини 2010-х акцент змістився на їхню динаміку, інноваційність та здатність бізнес-моделей адаптуватися до цифрової трансформації. В центрі опинилася тематика інновацій бізнес-моделей: Ю. Сніхур і К. Цотт [24] показали, як нові компанії змінюють свої моделі в процесі розвитку, а К. Крістенсен [4] наголошував, що інновації потребують життєздатних бізнес-моделей, здатних відповідати ринковим змінам.

Значення набули й емпіричні дослідження: наприклад, Р. Клімент [5] довів прогностичний потенціал концепції щодо впровадження цифрових технологій. Активно розробляються теми «портфелів бізнес-моделей», конкурентної динаміки та стійкості в умовах цифровізації та глобальних викликів [22; 9].

Сучасний етап позначився виходом за межі аналізу окремих компаній: бізнес-модель дедалі частіше розглядають як інструмент пояснення трансформацій цілих секторів і економік. Це проявляється у дослідженнях сервісних економік, де ключовим стає вимір «цінності часу» для клієнта [11], у концептах сталого розвитку з інтеграцією соціальних та екологічних чинників [22], а також у працях про цифрові платформи як нові інституційні логіки.

Отже, сучасний дискурс змістився від статичного опису до динамічного аналізу змін і трансформацій, що перетворило бізнес-модель на міждисциплінарний інструмент осмислення цифрової економіки та креативних індустрій.

В українській науковій літературі концепція бізнес-моделі також поступово інституціоналізувалася. Важливою стала монографія Галини Филюк та Сергія й Олени Піменових «Бізнес-модель підприємства: формування та реалізація» [7], де бізнес-модель трактується як парадигма організації бізнесу, що охоплює внутрішню структуру, зовнішні зв'язки, корпоративну культуру та механізми створення цінності. Автори образно визначають її як «фотографію підприємства» у певний момент часу й наголошують на інтеграції ESG-підходів та орієнтації на стейкхолдерів.

Вагомий внесок зробив В. В. Скриль у праці «Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація» [23]. Він систематизував підходи до класифікації за способами створення цінності, галузевою специфікою, інноваційністю та формами взаємодії з клієнтами. Його «рівняння цінності» ($V = M \times S$) стало наочною ілюстрацією взаємодоповнюваності бізнес-моделі та стратегії.

У прикладному вимірі цікавою є стаття «Sustainable Business Model of Modern Enterprises in Conditions of Uncertainty and Turbulence» [19], підготовлена колективом українських авторів. Опитування 40 компаній показало: лише 20% мають високий рівень корпоративної стабільності, понад половина — найнижчий. Запропонована методика оцінки поєднала індекс стабільності та прозорості, акцентуючи, що сучасна бізнес-модель виконує не лише економічну, а й соціальну функцію — забезпечення довіри та відповідальності перед стейкхолдерами.

Значний доробок належить А. Магомедовій, яка у статті «Workforce potential as an essential component in the development of business models» [12] доводить, що ефективна бізнес-модель неможлива без розвитку трудового потенціалу, особливо в умовах цифровізації та пандемії COVID-19. Поряд із *hard skills* вона підкреслює ключову роль *soft skills* як фундаментального ресурсу бізнес-моделі, що перегукується з ресурсною концепцією (RBV) та концепцією динамічних здібностей Tіca [26]. У наступній роботі [13] дослідниця акцентує увагу на інноваціях через трансформацію самих бізнес-моделей, підкреслює роль знань, компетенцій та форматів співпраці типу *co-opetition* (поєднання конкуренції та співпраці), коли компанії, залишаючись конкурентами, водночас інтегруються у партнерські відносини задля стратегічного розвитку та виживання у воєнних умовах.

Окремим прикладом прикладного підходу є стаття Г. Филюк та А. Магомедової «Трансформація бізнес-моделей вітчизняних зернотрейдерів...» [8]. Авторки вказують на потребу аграрного сектору у відході від сировинної парадигми до бізнес-моделей з високою доданою вартістю, диверсифікацією збуту та розвитком альтернативних логістичних рішень. В умовах війни це стає основою стратегій виживання та розвитку.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Поняття «бізнес-модель» пройшло шлях від поодиноких згадок до повноцінної теоретичної категорії. Якщо у XIX–XX ст. воно мало радше технічний характер, то з 1990-х років, на тлі зростання інтернет-економіки, бізнес-модель стала ключовим інструментом пояснення створення та привласнення цінності. Подальший розвиток характеризувався поєднанням двох тенденцій: концептуальним закріпленням у працях провідних дослідників

(Остервальдер, Цотт, Аміт, Тіс, Масса, ДаСілва, Тркман) та популяризацією завдяки прикладним інструментам, насамперед Business Model Canvas. Це дозволило інтегрувати термін у сучасний управлінський дискурс, хоча академічні дослідження залишалися фрагментованими.

Водночас низка проблем залишається невирішеною: відсутність універсального визначення, семантична напруга між поняттями «активності» та «створення цінності», а також ізольованість окремих дослідницьких напрямів (e-business, стратегія, інновації). Зі зростанням цифрової трансформації увага змістилася від статичних описів до динамічних аспектів бізнес-моделей – їх здатності до змін і адаптації.

В українській літературі дослідження переважно зосереджені на прикладних питаннях: вплив цифровізації, розвиток людського капіталу, нематеріальних активів, забезпечення стійкості та прозорості, адаптація до воєнних викликів. Це свідчить про поступову інтеграцію глобального дискурсу у вітчизняні реалії та формування власних акцентів.

Перспективи подальших досліджень охоплюють кілька напрямів: аналіз динамічних вимірів бізнес-моделей і їхньої адаптивності; вивчення портфелів бізнес-моделей та управління їхньою взаємодією; інтеграція ESG-факторів у архітектуру бізнес-моделей; розробка методів кількісної оцінки з використанням big data та машинного навчання; аналіз національної специфіки, зокрема в українських креативних індустріях та цифровій економіці, з урахуванням викликів війни та відновлення бізнесу.

Список використаних джерел

1. Bellman R., Clark C. E., Malcolm D. G., Craft C. J., Ricciardi F. M. On the construction of a multi-stage, multi-person business game. Santa Monica : RAND Corporation, 1957. 108 p.
2. Casadesus-Masanell R., Ricart J. E. From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43, No. 2–3. P. 195–215. DOI: 10.1016/j.lrp.2010.01.004.
3. Chesbrough H. Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*. 2007. Vol. 35, No. 6. P. 12–17. DOI: 10.1108/10878570710833714.
4. Christensen C. M. Competing against luck: the story of innovation and customer choice. New York : Harper Business, 2016. 288 p.
5. Climent R. Business models as predictive tools for digital transformation. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 124. P. 404–412. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.11.053.
6. DaSilva C. M., Trkman P. Business model: what it is and what it is not. *Long Range Planning*. 2014. Vol. 47, No. 6. P. 379–389. DOI: 10.1016/j.lrp.2013.08.004.
7. Филюк Г. М., Піменов С. А., Піменова О. В. Бізнес-модель підприємства: формування та реалізація : монографія. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2022. 220 с.
8. Филюк Г., Магомедова А. Трансформація бізнес-моделей вітчизняних зернотрейдерів як запорука зміцнення їх конкурентоспроможності. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. No. 342 (3(1)). P. 128–134. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-18.
9. Huang K. Resilient business models in the digital age. *Technological Forecasting and Social Change*. 2023. Vol. 190. 122352. DOI: 10.1016/j.techfore.2023.122352.
10. Lawton T. C., Solomko S. When being the lowest cost is not enough: building a successful low-fare airline business model in Asia. *Journal of Air Transport Management*. 2005. Vol. 11, No. 6. P. 355–362. DOI: 10.1016/j.jairtraman.2005.06.001.

11. Liu Y., et al. Time-based value in service business models. *Service Science*. 2024. Vol. 16, No. 1. P. 23–38. DOI: 10.1287/serv.2023.0374.
12. Магомедова А. М. Workforce potential as an essential component in the development of business models. Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2021. Вип. 43(2). DOI: 10.17721/tpre.2021.43.2.
13. Магомедова А. М. Ключові тенденції розвитку інноваційних бізнес-моделей компаній. Актуальні проблеми економіки. 2022. No. 8(254). С. 25–32. DOI: 10.32752/1993-6788-2022-1-254-25-32.
14. Magretta J. Why business models matter. *Harvard Business Review*. 2002. Vol. 80, No. 5. P. 86–92.
15. Manafy M. Music lessons: disruptive technologies signal change for the established business model. *EContent*. 2006. Vol. 29, No. 6. P. 26–32.
16. Osterwalder A., Pigneur Y. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, 2010. 288 p.
17. Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C. L. Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*. 2005. Vol. 15, No. 1. P. 1–40. DOI: 10.17705/1CAIS.01601.
18. Oxford English Dictionary Online. Business model, n. 2025. URL: https://www.oed.com/dictionary/business-model_n?tl=true&tab=factsheet.
19. Піменова О., Піменов С., Філюк Г., Сігницький М., Колоша В., Куринський Д. Sustainable business model of modern enterprises in conditions of uncertainty and turbulence. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No. 3. 2654. DOI: 10.3390/su15032654.
20. Procter A. Music lessons: disruptive technologies signal change for the established business model. *Pulp & Paper Canada*. 2004. URL: <http://www.pulpandpapercanada.com/news/music-lessons/1000159609/>
21. Procter A. The Southwest Airlines message: where is paper's new competitive business model? *Pulp & Paper Canada*. 2005. URL: <http://www.pulpandpapercanada.com/news/the-southwest-airlines-message-where-is-paper-s-new-competitive-business-model/1000194985/>
22. Schaefer U. Sustainable business models in global markets. *Journal of Cleaner Production*. 2022. Vol. 370. 133489. DOI: 10.1016/j.jclepro.2022.133489.
23. Скриль В. В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 7. С. 490–497.
24. Snihur Y., Zott C. The genesis and metamorphosis of novel business models: a longitudinal case study. *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 125. P. 1–13. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.01.053.
25. Swatman P. M. C., Krueger C., Van Der Beek K. The changing digital content landscape: an evaluation of e-business model development in European online news and music. *Internet Research*. 2006. Vol. 16, No. 1. P. 53–80. DOI: 10.1108/10662240610642531.
26. Teece D. J. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43, No. 2–3. P. 172–194. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.003.
27. Timmers P. Business models for electronic markets. *Electronic Markets*. 1998. Vol. 8, No. 2. P. 3–8. DOI: 10.1080/10196789800000016.
28. Tretheway M. W. Distortions of airline revenues: why the network airline business model is broken. *Journal of Air Transport Management*. 2004. Vol. 10, No. 1. P. 3–14. DOI: 10.1016/j.jairtraman.2003.10.003.
29. Wightman T. The life and services of William Capers, D.D., one of the bishops of the Methodist Episcopal Church, South. Nashville, TN : Southern Methodist Publishing House, 1858. 428 p.

30. Zott C., Amit R. Business model design: an activity system perspective. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43, No. 2–3. P. 216–226. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.004.
31. Zott C., Amit R., Massa L. The business model: recent developments and future research. *Journal of Management*. 2011. Vol. 37, No. 4. P. 1019–1042. DOI: 10.1177/0149206311406265.

References

1. Bellman, R., Clark, C. E., Malcolm, D. G., Craft, C. J., & Ricciardi, F. M. (1957). On the construction of a multi-stage, multi-person business game. RAND Corporation.
2. Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2–3), 195–215. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>
3. Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: It's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35(6), 12–17. <https://doi.org/10.1108/10878570710833714>
4. Christensen, C. M. (2016). *Competing against luck: The story of innovation and customer choice*. Harper Business.
5. Climent, R. (2021). Business models as predictive tools for digital transformation. *Journal of Business Research*, 124, 404–412. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.053>
6. DaSilva, C. M., & Trkman, P. (2014). Business model: What it is and what it is not. *Long Range Planning*, 47(6), 379–389. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.004>
7. Filyuk, H. M., Pimenov, S. A., & Pimenova, O. V. (2022). Biznes-model pidpriemstva: formuvannya ta realizatsiia [Business model of the enterprise: Formation and implementation]. FOP Yamchynskiy O. V. 220 p. [in Ukrainian].
8. Filyuk, H., & Mahomedova, A. (2025). Transformatsiya biznes-modeley vitchyznyanykh zernotreyderiv yak zaporuka zmitsnennya yikh konkurentospromozhnosti [Transformation of business models of domestic grain traders as a guarantee of strengthening their competitiveness]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 342(3(1)), 128–134. [in Ukrainian].
9. Huang, K. (2023). Resilient business models in the digital age. *Technological Forecasting and Social Change*, 190, 122352. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122352>
10. Lawton, T. C., & Solomko, S. (2005). When being the lowest cost is not enough: Building a successful low-fare airline business model in Asia. *Journal of Air Transport Management*, 11(6), 355–362. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2005.06.001>
11. Liu, Y., Wang, Z., Zhang, H., & Li, J. (2024). Time-based value in service business models. *Service Science*, 16(1), 23–38. <https://doi.org/10.1287/serv.2023.0374>
12. Mahomedova, A. M. (2021). Workforce potential as an essential component in the development of business models. *Teoretychni ta praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*, 43(2). <https://doi.org/10.17721/tppe.2021.43.2> [in Ukrainian].
13. Mahomedova, A. M. (2022). Kliuchovi tendentsii rozvytku innovatsiinykh biznes-modelei kompanii [Key trends in the development of innovative business models of companies]. *Aktualni problemy ekonomiky*, 8(254), 25–32. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2022-1-254-25-32> [in Ukrainian].
14. Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86–92.
15. Manafy, M. (2006). Music lessons: Disruptive technologies signal change for the established business model. *EContent*, 29(6), 26–32.
16. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
17. Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). *Clarifying business models: Origins,*

- present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 15(1), 1–40. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601>
18. Oxford English Dictionary Online. (2025). Business model, n. Retrieved August 24, 2025, from https://www.oed.com/dictionary/business-model_n?tl=true&tab=factsheet
 19. Pimenova, O., Pimenov, S., Filyuk, H., Sitnytskyi, M., Kolosha, V., & Kurynskyi, D. (2023). Sustainable business model of modern enterprises in conditions of uncertainty and turbulence. *Sustainability*, 15(3), 2654. <https://doi.org/10.3390/su15032654>
 20. Procter, A. (2004). Music lessons: Disruptive technologies signal change for the established business model. *Pulp & Paper Canada*. <http://www.pulpandpapercanada.com/news/music-lessons/1000159609/>
 21. Procter, A. (2005). The Southwest Airlines message: Where is paper's new competitive business model? *Pulp & Paper Canada*. <http://www.pulpandpapercanada.com/news/the-southwest-airlines-message-where-is-paper-s-new-competitive-business-model/1000194985/>
 22. Schaefer, U. (2022). Sustainable business models in global markets. *Journal of Cleaner Production*, 370, 133489. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.133489>
 23. Skryl, V. V. (2016). Biznes-modeli pidpryiemstva: evoliutsiia ta klasyfikatsiia [Enterprise business models: Evolution and classification]. *Ekonomika i suspilstvo*, 7, 490–497. [in Ukrainian].
 24. Snihur, Y., & Zott, C. (2020). The genesis and metamorphosis of novel business models: A longitudinal case study. *Journal of Business Research*, 125, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.053>
 25. Swatman, P. M. C., Krueger, C., & Van Der Beek, K. (2006). The changing digital content landscape: An evaluation of e-business model development in European online news and music. *Internet Research*, 16(1), 53–80. <https://doi.org/10.1108/10662240610642531>
 26. Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
 27. Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 8(2), 3–8. <https://doi.org/10.1080/10196789800000016>
 28. Trethewey, M. W. (2004). Distortions of airline revenues: Why the network airline business model is broken. *Journal of Air Transport Management*, 10(1), 3–14. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2003.10.003>
 29. Wightman, T. (1858). *The life and services of William Capers, D.D., one of the bishops of the Methodist Episcopal Church, South*. Southern Methodist Publishing House.
 30. Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2–3), 216–226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>
 31. Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>

BUSINESS MODEL: GENESIS AND EVOLUTION OF THE DISCOURSE AROUND THE CONCEPT

Ihor Shamyh

*Taras Shevchenko National University of Kyiv,
90-a Vasylkivska Str., Kyiv, 03022
e-mail: i.shamyh@gmail.com; ORCID: 0009-0007-9393-1654*

Abstract. Over the past decades, the term “business model” has rapidly entered both academic and applied discourse, becoming one of the key categories of modern management. However, its popularization outpaced conceptual understanding: the notion was actively used in a wide range of contexts, often without a clear definition or theoretical foundation. This created the effect of a “buzzword,” applied both appropriately and without substantive justification. As a result, terminological uncertainty and fragmentation of research emerged, which generated the need to systematize the literature and trace the evolution of the discourse surrounding the concept. The study aims to explore the genesis of the concept of “business model”, to systematize the main approaches to its interpretation, to identify the conceptual core, and to determine current directions of scholarly development. The research employs the historical-genetic method to trace the origins of the term, analysis and synthesis to generalize the literature, a comparative method to contrast different scholarly perspectives, and elements of content analysis to reveal patterns in the evolution of the discourse. The findings show that business models became a crucial tool for evaluating Internet start-ups in the 1990s, when traditional criteria proved insufficient for investment decisions. Despite the dot-com crash of the early 2000s, interest in business models did not fade, as the spread of the Internet, telecommunications, and digital technologies into traditional industries stimulated new approaches to organizing entrepreneurial activity. With the acceleration of digitalization, static frameworks such as Osterwalder’s Business Model Canvas proved insufficient, and scholarly attention shifted toward the dynamism of business models and firms’ ability to adapt them to environmental changes. Ukrainian research contributes to the global discourse by emphasizing applied aspects of resilience and adaptation of business models – both in the context of digitalization and global challenges, and under the conditions of wartime disruption.

Keywords: business model; business strategy; evolution of discourse; digital economy; innovations.

Стаття: надійшла до редакції 25.04.2025

прийнята до друку 25.06.2025

опублікована (оприлюднена) 10.07.2025

РОЗВИТОК РИНКУ НЕБАНКІВСЬКИХ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Ігор Назаркевич¹, Наталія Дацків², Любов Петик³

Львівський національний університет імені Івана Франка,
79001, м. Львів, вул. Університетська, 1

¹e-mail: Ihor.Nazarkevych@lnu.edu.ua; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5856-531X>

²e-mail: nataliya.datskiv@lnu.edu.ua; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1828-9012>

³e-mail: lyubov.petyk@lnu.edu.ua; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4807-2236>

Анотація. У статті проведено комплексний аналіз ринку небанківських фінансових установ (НФУ) в Україні. Головною метою роботи є аналіз сучасного стану ринку НФУ в Україні, виявлення ключових тенденцій і проблем, а також оцінка перспектив його розвитку. В дослідженні застосовано такий методологічний інструментарій як комплексний аналіз та узагальнення. Цей підхід використано для дослідження ринку НФУ в цілому та динаміки ключових кількісних показників за період 2021–2024 рр. і початку 2025 р. Досліджено структуру ринку за окремими сегментами (страховики, кредитні спілки, ломбарди, фінкомпанії) та їхніми частками в активах фінансового сектору. Використано проблемно-орієнтований підхід для ідентифікації ключових ризиків (захист прав споживачів, загрози фінансовій стабільності) та проблем, що стримують розвиток сектору (недосконалість законодавства, низька капіталізація, брак довіри). На основі методу синтезу та прогнозування визначено перспективи подальшого розвитку ринку в контексті євроінтеграції, цифровізації та повоєнного відновлення.

Розглянуто основне нормативно-правове забезпечення функціонування ринку небанківських фінансових установ в Україні та окреслено напрями регуляторної політики в цій сфері. Особливу увагу приділено впливу повномасштабного вторгнення та кардинальним змінам у регуляторному середовищі, що набрали чинності у 2020, 2023–2024 роках. Оцінено вплив небанківських фінансових установ на підвищення конкуренції, фінансової інклюзії та інновацій. Водночас ідентифіковано ключові ризики, пов'язані з діяльністю НФУ, зокрема у сферах захисту прав споживачів та потенційних загроз для фінансової стабільності. Визначено ключові проблеми, з якими зіштовхуються учасники ринку, та окреслено перспективи подальшого розвитку в контексті євроінтеграційних процесів.

Ключові слова: небанківські фінансові установи, фінансовий ринок, Національний банк України, регулювання, страхові компанії, фінансові компанії, ломбарди, кредитні спілки, воєнний стан.

Постановка проблеми. Фінансовий сектор України упродовж останнього десятиліття зазнав глибоких трансформацій, зумовлених як внутрішніми реформами,



так і зовнішніми шоками. Ринок небанківських фінансових інститутів відіграє вагомую роль у фінансовій системі будь-якої країни, доповнюючи послуги банківського сектору та сприяючи підвищенню рівня фінансової інклюзії. В Україні цей сектор пройшов шлях від стрімкого кількісного зростання до якісної трансформації, що особливо прискорилося після переходу функції регулятора до Національного банку України (НБУ) у 2020 році та в умовах безпрецедентних викликів.

У контексті сучасної економічної та геополітичної нестабільності в Україні, зумовленої тривалою збройною агресією та світовими ринковими шоками, сектор небанківських фінансових установ (НФУ) виконує вирішальну функцію в диверсифікації фінансових продуктів, фінансуванні реального сектору та посиленні фінансової доступності. Проте, окрім певного збільшення активів у довоєнний час, даний сегмент зіштовхнувся з істотними проблемами: зменшенням операційної діяльності, роздробленістю ринку, нестачею капіталу, недоліками в корпоративному управлінні та посиленими ризиками, пов'язаними з макроекономічною нестабільністю. Ця ситуація спричиняє зниження фінансової стійкості сектору, обмежує інвестиційний потенціал та стримує його участь у відновленні економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика функціонування ринку небанківських фінансових послуг в Україні висвітлена у працях низки вітчизняних науковців, зокрема Г. Буги [1], В. Левченка [2], Б. Пшика [3-4] та інших. Значну увагу аналізу ринку приділяє Національний банк України (НБУ) у своїх звітах про фінансову стабільність та оглядах небанківського фінансового сектору. Окремі аспекти впливу воєнного стану на діяльність НФУ досліджуються у публікаціях профільних асоціацій та аналітичних центрів. Разом з тим, динамічність змін, зумовлена війною та реформою регулювання, потребує постійного оновлення та узагальнення досліджень у цій сфері.

При тому, що НФУ демонструють здатність до адаптації через оперативність та спеціалізацію на окремих ринкових нішах, наявна наукова література зосереджена переважно на загальному огляді стану ринку чи його окремих складових, будучи недостатньо зосередженою на системних дослідженнях чинників розвитку в кризових умовах. Недостатнє усвідомлення впливу таких факторів, як воєнний стан, курс на євроінтеграцію та регуляторні трансформації, ускладнює вироблення дієвих підходів до підвищення конкурентоспроможності НФУ, забезпечення фінансової стабільності та стимулювання економічного розвитку. Тому суттєвою науковою проблемою є необхідність проведення цілісного аналізу динаміки ринку небанківських фінансових установ України в умовах нестабільності, ідентифікації ключових перешкод та можливостей, а також наукового обґрунтування напрямів їхньої адаптації для забезпечення стійкого зростання та підтримки національної фінансової системи.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз сучасного стану ринку НФУ в Україні, виявлення ключових тенденцій, проблем та оцінка перспектив його розвитку. Основними завданнями дослідження є: здійснення аналізу сучасного стану та структури ринку НФУ в Україні за ключовими показниками; визначення та систематизація ключові тенденції функціонування ринку НФУ; виявлення та обґрунтування основних проблем і викликів, що перешкоджають ефективному розвитку ринку; розроблення практичних

рекомендацій щодо вдосконалення регуляторної політики та підвищення ефективності діяльності НФУ.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ринок НФУ в Україні є диверсифікованим і включає страхові компанії, кредитні спілки, ломбарди та фінансові компанії, кожен з яких має свою специфіку та динаміку розвитку.

Ключовою подією для ринку стала так звана «реформа спліт» у липні 2020 року, внаслідок якої функції регулювання ринку перейшли від Нацкомфінпослуг до Національного банку України. Це поклало початок фундаментальним змінам у нагляді, спрямованим на підвищення прозорості та стійкості сектору. Цей процес завершився ухваленням нової законодавчої бази, що фундаментально змінила правила гри.

З 1 січня 2024 року набули чинності нові закони, які імплементували ризик-орієнтований підхід до нагляду та посилили вимоги до капіталу, корпоративного управління та звітності учасників ринку. Ключовими законодавчими актами в сфері регулювання ринку небанківських фінансових установ в Україні стали:

- Закон України «Про фінансові послуги та фінансові компанії» (№ 1953-IX). Цим рамковим законом, що набув чинності з 1 січня 2024 року, запроваджено єдині підходи до регулювання, встановлено пропорційні вимоги до капіталу (від 1 млн грн для ломбардів до 10 млн грн для фінансових компаній, що надають гарантії), спрощено процедуру ліцензування за принципом «єдиної ліцензії» та посилено захист прав споживачів, зокрема через введення поняття «таємниці надання фінансової послуги» за аналогією з банківською [5].
- Закон України «Про страхування» (№ 1909-IX). Новим законом посилено вимоги до платоспроможності страховиків, запроваджено ризик-орієнтований нагляд, підвищено вимоги до корпоративного управління та більш чітко врегульовано діяльність страхових посередників [6].
- Закон України «Про кредитні спілки» (№ 3254-IX). Ухвалений у 2023 році, закон спрямований на розширення переліку послуг, які можуть надавати кредитні спілки, вдосконалення вимог до їх ліцензування та капіталізації, а також запроваджено систему завчасного попередження ризиків [7].

Наслідком нової регуляторної політики стало суттєве «очищення» ринку. За даними НБУ, кількість учасників небанківського ринку постійно скорочується через вихід слабких компаній, що не змогли виконати нові вимоги. Наприклад, лише у березні 2024 року ринок залишили 6 установ, а НБУ активно переоформлював ліцензії відповідно до нового законодавства.

Основна мета регулятора – забезпечити, щоб нагляд був адекватним ризикам, притаманним кожній окремій компанії, та захистити права споживачів фінансових послуг. Водночас НБУ прагне не створювати надмірного регуляторного тиску для компаній, що працюють на базі власного капіталу і не залучають кошти населення.

На початковому етапі НБУ запровадив регуляторні послаблення щодо строків подання звітності та виконання вимог до капіталу для підтримки ліквідності ринку. Це у свою чергу призвело до низки ефектів в системі фінансового сектору України (див. табл. 1).

Таблиця 1

Вплив небанківських фінансових установ на фінансовий сектор України

Категорія	Аспект	Ключові характеристики
Позитивний вплив	Підвищення конкуренції та доступності послуг	а) Створення конкуренції банкам, особливо у споживчому кредитуванні та обслуговуванні МСБ; б) фінансові компанії та ломбарди пропонують швидкі та прості процедури для невеликих позик; в) лізингові компанії фінансують оновлення основних засобів, стимулюючи інвестиції.
	Сприяння фінансовій інклюзії	а) Залучення до фінансової системи громадян та бізнесу з обмеженим доступом до банківських послуг; б) кредитні спілки та МФО задовольняють попит на фінансові послуги в невеликих містах та сільській місцевості.
	Драйвери фінансових інновацій	а) Активне впровадження інновацій (особливо фінтех-компаніями): онлайн-кредитування, мобільні платежі; б) використання нових методів скорингу клієнтів; в) стимулювання цифрової трансформації традиційних банків.
Ризики та виклики	Захист прав споживачів	а) Недобросовісні практики: непрозоре ціноутворення (приховані комісії, високі річні ставки), нав'язування додаткових послуг (страхування); б) жорсткі методи стягнення: психологічний тиск, погрози.
	Загрози фінансовій стабільності	а) Невиконання окремими страховиками вимог до капіталу; б) ризики, пов'язані з високою концентрацією на ринках; в) потенціал використання установ у схемах відмивання коштів; г) посилення ризиків через війну: погіршення якості активів, операційні ризики (бойові дії, кібератаки).

Джерело: сформовано авторами

Згідно з даними НБУ, станом на кінець 2024 – початок 2025 року, на ринку небанківських фінансових послуг спостерігалися різноспрямовані тенденції. Загальна кількість учасників ринку поступово скорочується, що переважно пов'язано з посиленням регуляторних вимог та виходом з ринку нежиттєздатних або неактивних гравців. Наприклад, у жовтні 2024 року кількість учасників небанківського фінансового ринку зменшилась на 30 установ, а в липні 2024 року ринок залишили 28 учасників, при цьому з'явився один новий. Частка небанківських фінансових установ в активах всього фінансового сектору залишається порівняно невеликою, коливаючись близько 10% [8].

Незважаючи на скорочення кількості учасників, ринок небанківських фінансових послуг демонструє стійкість та здатність до адаптації. Станом на початок 2025 року, кількість учасників ринку продовжувала скорочуватися, що є наслідком політики НБУ, спрямованої на очищення ринку від неактивних та непрозорих гравців. Так, за даними НБУ, у березні 2025 року кількість учасників небанківського ринку зменшилась до 838 компаній [8].

Аналіз динаміки кількості небанківських фінансових установ за період з 2021 по 2024 рр. свідчить про зменшення кількості учасників ринку за усіма основними видами. При цьому, скорочення по кожному сегменті ринку більш, ніж вдвічі (див. рис. 1).

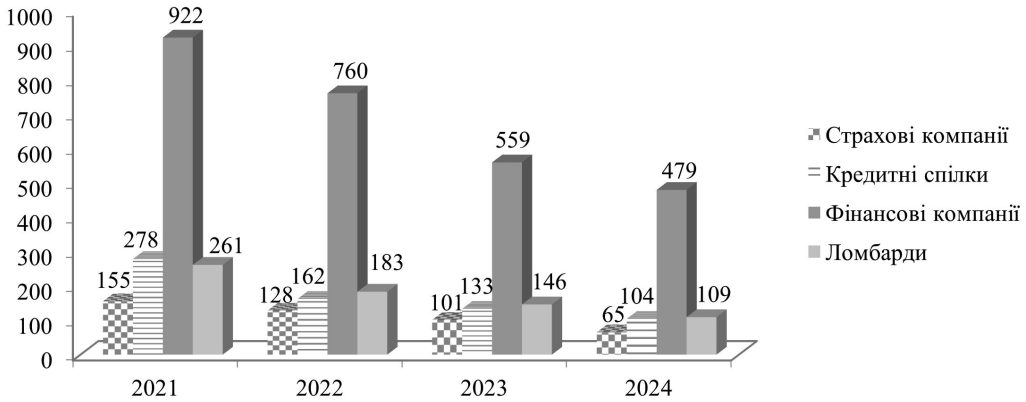


Рис. 1. Структура та кількість небанківських фінансових установ в Україні у 2021–2024 рр., од.

Джерело: сформовано на основі [8]

Зокрема, фінансові компанії є найбільшим сегментом ринку, який включає установи, що надають послуги з кредитування, факторингу, лізингу та надання гарантій. У 2023 році, за даними НБУ, фінкомпанії продемонстрували відновлення кредитування населення, надавши на 70% більше позик, ніж у 2022 році. Обсяг їхніх активів зріс на 3% попри скорочення кількості установ. Прибутковою у 2023 році була більшість фінансових компаній. Значну роль у прибутковості сегменту відіграла державна установа ПрАТ «Укрфінжитло», оператор програми «єОселя».

Водночас страховий ринок також адаптувався до нових реалій. Ключовими драйверами зростання залишаються автострахування (КАСКО, ОСЦПВ, «Зелена карта») та медичне страхування. За даними НБУ, у 2023 році рівень виплат у ризикових страховиків зріс з 35% до 37%, а у страховиків життя – з 17% до 23%. Попри виклики, ризикові страховики залишалися операційно прибутковими, хоча їхній прибуток дещо знизився порівняно з 2022 роком.

Натомість частка ломбардів на ринку НБФУ зазнав суттєвого скорочення. Кількість ломбардів значно зменшилася, що пов'язано як із загальноекономічною ситуацією, так і з посиленням регуляторних вимог. Водночас, за підсумками 2023 року, ломбарди залишалися прибутковими.

При цьому, кредитні спілки продовжують відігравати важливу соціальну роль, особливо в регіонах. Проте, цей сегмент також зіштовхнувся з викликами, пов'язаними з кредитоспроможністю позичальників та необхідністю докапіталізації. У 2023 році активи кредитних спілок дещо скоротилися.

Водночас обсяг активів НФУ за аналогічний період зріс на 26%, що відображає насамперед якісні структурні зрушення на ринку фінансових послуг незважаючи на пандемію коронавірусу та війну (див. рис. 2).

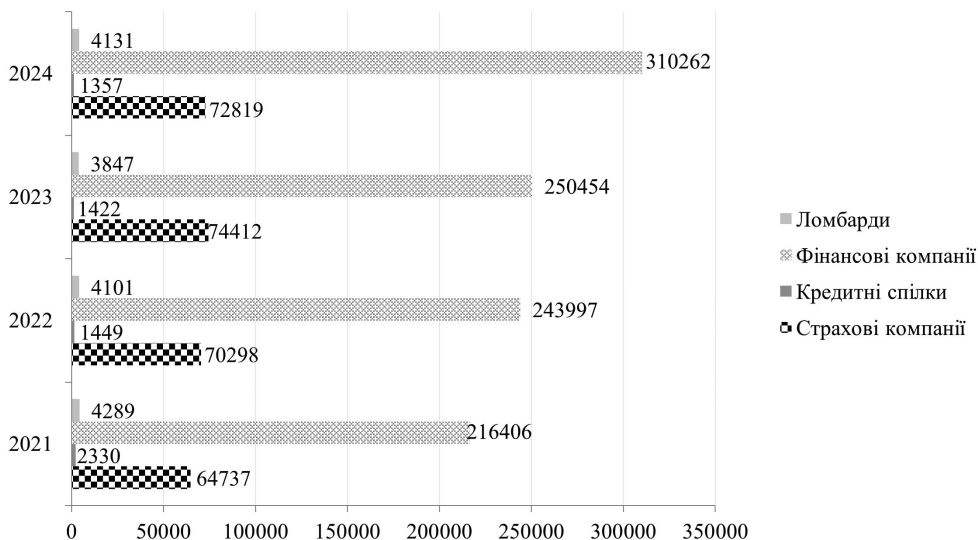


Рис. 2. Динаміка обсягів активів надавачів фінансових послуг в Україні у 2021-2024 рр., млн грн.
Джерело: сформовано на основі [8]

Ключовим сегментом ринку залишаються фінансові компанії, які займають найбільшу частку за обсягом активів та кількістю. Їхні активи за 2024 рік зросли на 23,9%. Вони надають широкий спектр послуг, зокрема кредитування, лізинг, факторинг та надання гарантій.

Страхові компанії демонструють поступове зростання активів. За даними НБУ, активи страховиків життя зросли на 14% за 2024 рік, а ризикових страховиків – на 11%. Це свідчить про підвищення довіри та попиту на послуги страхування навіть у складних умовах.

Ломбарди також демонструють зростання активів (на 7,4% за 2024 рік), що може бути пов'язано зі зростанням попиту на швидкі короткострокові позики серед населення.

Натомість кредитні спілки протягом останніх років переживають складний період, що характеризується зменшенням кількості установ та скороченням обсягів активів. За 2024 рік їхні активи скоротилися на 5%, а кредитний портфель зменшився на 8%.

Загалом, за даними «Огляду небанківського фінансового сектору» НБУ за березень 2025 року, загальні обсяги активів надавачів небанківських фінансових послуг у IV кварталі 2024 року збільшилися на 6,8% [8]. Це свідчить про поступове відновлення та розвиток ринку.

Аналіз останніх років функціонування ринку НФУ свідчить як про очевидні перспективи для динамічного зростання, так і наявність низки перешкод для його розвитку. Серед інших ключових проблем, що стримують розвиток сектору, можна виділити:

- Недосконалість законодавчої бази та регуляторного середовища. Незважаючи на значні кроки НБУ в напрямку імплементації європейських стандартів, процес адаптації та впровадження нових регуляцій є складним для багатьох учасників ринку.
- Низький рівень капіталізації. Значна частина НФУ має обмежений капітал, що обмежує їхні можливості для розвитку та конкуренції.
- Недостатній рівень довіри з боку споживачів. Проблема посилюється випадками недобросовісної практики окремих гравців та низькою фінансовою грамотністю населення.
- Проблеми з захистом прав споживачів фінансових послуг. Потребують подальшого вдосконалення механізмів захисту прав клієнтів НФУ.
- Обмежений доступ до фондування, особливо для невеликих компаній.

Однак, незважаючи на виклики, ринок небанківських фінансових послуг України має значний потенціал для розвитку. Основними драйверами його зростання можуть стати:

- Цифровізація та розвиток FinTech. Впровадження сучасних технологій дозволяє НФУ розширювати спектр послуг, покращувати клієнтський сервіс та оптимізувати витрати. Війна прискорила перехід до онлайн-каналів обслуговування.
- Подальша гармонізація законодавства з нормами ЄС. Це сприятиме підвищенню прозорості ринку, зміцненню довіри та залученню іноземних інвестицій.
- Зростання попиту на окремі види послуг, зокрема, на страхування воєнних ризиків (у разі розробки дієвих механізмів), мікрокредитування для відновлення бізнесу та особистих потреб, послуги фінансового лізингу.
- Консолідація ринку призведе до виходу слабких гравців та посилення позицій більш стійких та капіталізованих компаній сприятиме оздоровленню сектору.
- Підвищення фінансової грамотності населення та бізнесу, сприятиме споживачам більш усвідомлено обирати фінансові послуги та ефективніше управляти власними фінансами.

Втім, Національний банк України продовжує роботу над вдосконаленням регуляторного поля, зокрема, шляхом ухвалення нових нормативно-правових актів та впровадження дієвих важелів впливу на фінансовий сектор.

Таким чином, ключовими напрямками для подальшого розвитку мають стати посилення фінансової стійкості НФУ, впровадження інноваційних технологій, підвищення прозорості діяльності, ефективний захист прав споживачів та подальша інтеграція до європейських фінансових ринків. Попри складні умови, небанківський фінансовий сектор має потенціал для відновлення та зростання, відіграючи важливу роль у повоєнному відновленні економіки України.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, небанківські фінансові установи є невід’ємною та динамічною частиною фінансової системи України. Вони

здійснюють важливий внесок у підвищення конкуренції, розширення фінансової інклюзії та впровадження інновацій. Їхня гнучкість та здатність обслуговувати специфічні ринкові ніші сприяють задоволенню потреб економіки, які не завжди можуть покрити традиційні банки.

Водночас діяльність НФУ пов'язана з суттєвими ризиками, передусім у сфері захисту прав споживачів та потенційних загроз для фінансової стабільності. Регуляторна реформа, ініційована Національним банком, є ключовим кроком на шляху до мінімізації цих ризиків та побудови стійкого, прозорого та ефективного небанківського ринку. Подальший успішний розвиток сектору залежатиме від збалансованої політики регулятора, яка поєднуватиме ефективний нагляд із підтримкою здорової конкуренції та інновацій, а також від здатності самих учасників ринку адаптуватися до нових вимог та працювати на засадах прозорості й відповідальності.

Подальші дослідження ринку небанківських фінансових установ в Україні в умовах нестабільності можуть бути спрямовані на глибший аналіз впливу конкретних факторів ризику, таких як геополітична нестабільність, кіберзагрози та кліматичні зміни, на окремі сегменти сектору (страхування, кредитування, лізинг).

Список використаних джерел

1. Буга Г. С. Забезпечення безпеки у сфері діяльності небанківських фінансових установ в Україні: адміністративно-правові засади : монографія. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2022. 404 с.
2. Левченко В. П. Розвиток ринку небанківських фінансових послуг України: монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 368 с.
3. Пшик Б. І. Сучасні проблеми розвитку ринків небанківських фінансових послуг в Україні та шляхи їх вирішення. *Ефективна економіка*. 2017. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5759>.
4. Пшик Б. І. Розвиток ринків небанківських фінансових послуг в Україні: основні проблеми та шляхи їх вирішення. *Глобальні та національні проблеми економіки*. №16. 2017. С. 988–992. URL: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/195.pdf>.
5. Закон України «Про фінансові послуги та фінансові компанії» (№ 1953-IX). *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2023. № 3–4. Ст. 10. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text>
6. Закон України «Про страхування» (№ 1909-IX). *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2023. № 12–13. Ст. 28. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text>.
7. Закон України «Про кредитні спілки» (№ 3254-IX). *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2023. № 85–86. Ст. 315. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3254-20#Text>
8. НБУ. Огляд небанківського фінансового сектору за березень 2025 року. 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Nonbanking_Sector_Review_2025-03.pdf?v=14.

References

1. Buha, H. S. (2022). Zabezpechennia bezpeky u sferi diialnosti nebankivskykh finansovykh ustanov v Ukraini: administratyvno-pravovi zasady [Ensuring security in the sphere

- of activities of non-banking financial institutions in Ukraine: administrative and legal principles]. Odesa: Vydavnychiy dim "Helvetyka" [in Ukrainian].
2. Levchenko, V. P. (2013). Rozvytok rynku nebankivskykh finansovykh posluh Ukrainy [Development of the non-banking financial services market in Ukraine]. Kyiv: Tsentр uchbovoi literatury [in Ukrainian].
 3. Pshyk, B. I. (2017). Suchasni problemy rozvytku ryнкiv nebankivskykh finansovykh posluh v Ukraini ta shliakhy yikh vyrishennia [Current problems of development of non-banking financial services markets in Ukraine and ways to solve them]. *Efektivna ekonomika*, 9, URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5759> [in Ukrainian].
 4. Pshyk, B. I. (2017). Rozvytok ryнкiv nebankivskykh finansovykh posluh v Ukraini: osnovni problemy ta shliakhy yikh vyrishennia [Development of non-banking financial services markets in Ukraine: main problems and ways to solve them]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, 16, 988–992. URL: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/195.pdf> [in Ukrainian].
 5. Zakon Ukrainy, (2023). Pro finansovi posluhy ta finansovi kompanii [About financial services and financial companies] (№ 1953-IX). *Vidomosti Verkhovnoi Rady (VVR)*, № 3–4, 10. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text> [in Ukrainian].
 6. Zakon Ukrainy, (2023). Pro strakhuvannia [About insurance] (№ 1909-IX). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR)*, № 12–13, 28. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text> [in Ukrainian].
 7. Zakon Ukrainy, (2023). Pro kredytni spilky [About credit unions] (№ 3254-IX). *Vidomosti Verkhovnoi Rady (VVR)*, № 85–86, 315. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3254-20#Text> [in Ukrainian].
 8. Natsionalnyi bank Ukrainy. (2025). Ohliad nebankivskoho finansovoho sektoru za berezen 2025 roku [Non-bank financial sector overview for March 2025]. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Nonbanking_Sector_Review_2025-03.pdf?v=14 [in Ukrainian].

THE DEVELOPMENT OF THE NON-BANK FINANCIAL INSTITUTIONS MARKET IN UKRAINE IN CONDITIONS OF INSTABILITY

Ihor Nazarkevych¹, Nataliya Datskiv², Liubov Petyk³

*Ivan Franko National University of Lviv,
1 Universytetska Str., Lviv, 79001,*

¹*e-mail: Ihor.Nazarkevych@lnu.edu.ua; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5856-531X>*

²*e-mail: nataliya.datskiv@lnu.edu.ua; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1828-9012>*

³*e-mail: lyubov.petyk@lnu.edu.ua; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4807-2236>*

Abstract. The article provides a comprehensive analysis of the non-banking financial institutions (NFI) market in Ukraine. The main objective of the work is to analyze the current state of the NFI market in Ukraine, identify key trends and problems, and assess the prospects for its development. The study uses such methodological tools as comprehensive analysis and generalization. This approach is used to study the NFI market as a whole and the dynamics of key quantitative indicators for the period 2021–2024 and the beginning of 2025. The market structure is studied by individual segments (insurers, credit unions, pawnshops, financial companies) and their shares in the assets of the financial sector. A problem-oriented approach is used to identify key risks (protection of consumer rights, threats to financial stability) and problems that

hinder the development of the sector (imperfect legislation, low capitalization, lack of trust). Based on the synthesis and forecasting method, the prospects for further market development in the context of European integration, digitalization, and post-war recovery are determined.

The main regulatory and legal support for the functioning of the non-banking financial institutions market in Ukraine is considered and the directions of regulatory policy in this area are outlined. Particular attention is paid to the impact of full-scale invasion and fundamental changes in the regulatory environment that came into force in 2020, 2023-2024. The impact of non-banking financial institutions on increasing competition, financial inclusion, and innovation is assessed. At the same time, key risks associated with the activities of NFIs are identified, in particular in the areas of consumer protection and potential threats to financial stability. Key problems faced by market participants are identified, and prospects for further development in the context of European integration processes are outlined.

Keywords: non-bank financial institutions, financial market, National Bank of Ukraine, regulation, insurance companies, financial companies, pawnshops, credit unions, martial law.

Стаття: надійшла до редакції 15.04.2025

прийнята до друку 25.06.2025

опублікована (оприлюднена) 10.07.2025

КІЛЬКІСНІ МЕТОДИ В ЕКОНОМІЦІ. ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА

DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2025.68.0.6811>

UDK 336.7 (477)

JEL C20, D14, E58, G21, H56

THE RESILIENCE OF UKRAINE'S BANKING SECTOR AMID THE ONGOING WAR: EMPIRICAL EVIDENCE FROM HOUSEHOLD DEPOSITS

Marianna Kichurchak

*Ivan Franko National University of Lviv,
18 Svobody Ave., Lviv, 79008*

e-mail: Marianna.Kichurchak@lnu.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1927-5704>

Abstract. *Household deposits are among the critical factors contributing to the resilience of Ukraine's banking sector, playing a central role in sustaining liquidity and maintaining public confidence in financial institutions. This study aims to identify the key determinants of household deposit dynamics and to evaluate their impact on the stability of the Ukrainian banking sector amid the ongoing war. The empirical analysis relies on quantitative methods, employing multiple regression with Newey-West standard error correction to address potential autocorrelation. The dataset covers the period from January 2022 to June 2025 and comprises 42 monthly observations on household deposit volumes, combined with macroeconomic indicators such as the National Bank of Ukraine's policy rate, the volume of issued domestic government bonds, the consumer price index, and the exchange rate of the national currency against the US dollar. The empirical findings suggest that household deposit volumes exhibit significant responsiveness to macroeconomic determinants. While increases in the policy rate and inflation are negatively correlated with deposit accumulation, the expansion of domestic government bond issuance and exchange rate dynamics appear to foster deposit growth. Furthermore, the findings indicate structural shifts in household financial behaviour: the growing preference for on-demand and short-term deposits (up to one year) in both national and foreign currencies reflects a cautious and adaptive strategy aimed at preserving liquidity and mitigating currency risks.*

Integrating macroeconomic variables with household behavioural patterns provides a more comprehensive understanding of the interaction between economic policy and household financial decisions. The findings contribute to a deeper understanding of depositor behaviour during wartime conditions and carry practical implications for the design of macroeconomic policy initiatives, the preservation of public trust in the banking sector, and the reinforcement of financial stability in Ukraine.

Keywords: *banking sector, household behaviour, macroeconomic policy, resilience, regression analysis, war.*



Problem statement. Ensuring the resilience of the banking sector amid the ongoing full-scale invasion of Ukraine by the Russian Federation constitutes a critical priority of contemporary economic policy. This imperative stems from the necessity to sustain public confidence in commercial banks, safeguard macro-financial stability, enable the uninterrupted functioning of financial institutions, and mitigate the risk of a destabilizing outflow of funds from Ukraine's banking system. The dynamics of household deposits, a key indicator of the banking sector stability, not only reflects the degree of public trust in the monetary system, but also act as a fundamental driver of overall economic confidence. This issue assumes particular importance in the light of profound economic, social, environmental, and security challenges precipitated by the Russian Federation's military aggression against Ukraine, including the large-scale destruction of infrastructure, mass internal and external displacement of the population, escalating defence expenditures, and the deterioration of household welfare.

In February 2022, due to the prudent policies of the National Bank of Ukraine (NBU) and the structural reforms undertaken in 2014–2016 aimed at enhancing the resilience of the banking sector, commercial banks successfully adapted to heightened military risks and fostered behavioural patterns among households that reinforced confidence in the banking system. As early as 2018, a regulatory and legal framework had been established to define the procedures, scope, and timelines for implementing policies to ensure the operational continuity of the banking system during a “special period”, officially recognised as a state of war [1]. Following the escalation in February 2022, the NBU enacted a new resolution introducing restrictions on cash withdrawals from commercial bank accounts, fixing the official exchange rate of the hryvnia, and ensuring the uninterrupted operation of bank branches, contingent on the absence of direct threats to life and public safety [2]. Furthermore, as part of its monetary policy initiatives to restore the full functioning of the foreign exchange market, the NBU intensified monitoring of the deposit market to assess shifts in household behaviour, particularly the reduced propensity to convert savings into foreign currency and the diminished incentives for capital outflows [3]. Collectively, these regulatory measures have played a crucial role in maintaining the stability of the banking sector amid the ongoing war, with household deposits serving as a key indicator of this resilience.

Analysis of the latest research works and publications. The resilience of a banking sector, public confidence in financial institutions, and the behaviour of economic agents in the banking services market under conditions of heightened uncertainty have attracted increasing scholarly attention. Employing a Bayesian panel VAR model, Anastasiou et al. [4] demonstrated the positive impact of consumer sentiment on household deposit flows across euro area member countries. Similarly, Ferrante and Gornemann [5], analysing the effects of currency devaluation in a model of heterogeneous households within a small open economy with banks subject to limited leverage, revealed that in contexts of high deposit dollarization, welfare gains are attainable, provided monetary policy remains effective. Examining the interaction between household deposits and equity markets, Lin [6] found that during periods of stock market expansion, household demand for retail deposits declines, resulting in reduced bank lending and, consequently, diminished real activity among bank-dependent firms.

Focusing on the 2000–2021 period, Krunić [7] identified key determinants of banking lending activity in the Western Balkan countries, underscoring the critical role of aggregate household deposits in sustaining banking sector operations. Taken together, these studies emphasise the pivotal contribution of household deposits to the resilience of the banking sector and their essential function in maintaining financial stability within national economies.

Conversely, the influence of household deposits on the banking sector and economic development exhibits a multidimensional nature. Drechsler, Savov, and Schnabl [8] demonstrate that household deposits underpin the strong link between the liquidity premium and the U.S. Federal Reserve rate, while simultaneously shaping bank lending behaviour. In contrast, Repullo [9], utilising a microeconomic framework of household deposit demand, challenges the theoretical underpinnings of the “deposit channel” in monetary policy transmission. Addressing the “excess savings” phenomenon, Bofinger and Ries [10] revealed a significant decline in both net and gross household savings rates in the United States since the 1980s. Furthermore, drawing on data from 281 Chinese prefecture-level cities, Peng et al. [11] provide empirical evidence that financial sector development reduces household cash holdings, increases bank deposits, and subsequently fosters economic growth.

Building on these insights, several studies have examined household deposit behaviour under crisis conditions. Grivec and Devjak [12] demonstrated that the COVID-19 pandemic influenced Slovenian households’ bank savings, using the Euro Overnight Index Average (EONIA) as a proxy for returns and bitcoin prices as an alternative investment indicator. Similarly, Dursun-de Neef and Schandlbauer [13] showed that households’ increased savings in deposit accounts during the pandemic enabled commercial banks to expand real estate lending. Basten and Juelsrud [14] found that banks strategically cross-sell deposits and loans to existing household depositors, incorporating this potential into deposit rate setting. Using multiple regression, Mamadiyarov et al. [15] highlighted that inflation control and digitalisation strengthen commercial banks’ deposit bases, enhancing competitiveness and economic stability. Collectively, these findings confirm that household deposit behaviour is a critical determinant of banking sector resilience and plays a fundamental role in sustaining financial stability, particularly under conditions of high uncertainty or crisis.

Simultaneously, ongoing military hostilities have emerged as a key driver shaping household behaviour in the banking deposit market. In the framework of national economy recover, Ivanov et al. [16] identified patterns of organised household savings and examined the determinants influencing the development of this market, which aims to mobilise domestic investment resources to support Ukraine’s economic growth. In prior studies, Kichurchak [17; 18; 19] analysed the principal drivers of the household bank deposit market in Ukraine, highlighting its structural and regional characteristics in the context of the 2008–2009 economic crisis and the wartime period of 2014–2020. The war in Ukraine has also affected neighbouring financial systems. Bernardelli et al. [20] identified direct and indirect channels through which commercial banks in Poland are impacted, emphasising the importance of cyber risk management and proposing a revised paradigm for assessing credit and market risks that incorporates geopolitical factors.

Drawing on survey data from Ukraine, Germany, Great Britain, and Poland, Piotrowska et al. [21] demonstrated that financial challenges substantially undermine public trust in financial institutions, while evaluating measures implemented in Ukraine to mitigate the mass outflow of deposits during the war. Furthermore, Meshcheriakov et al. [22] examined key trends in Ukraine's banking system under martial law and outlined strategies for transforming financial and credit relations in response of the pressures of globalisation. Exhibiting a persistent decline in the share of long-term deposits across both national and foreign currencies, Sokolovska [23] highlighted the need to address imbalances in deposit formation as a prerequisite for restoring bank lending and enhancing economic resilience in the post-war period. Assessing financial stress volatility and banking sector resilience amid countercyclical war shocks in Ukraine, Korneev et al. [24] found that adherence to economic standards and the behaviour of key financial stability indicators remained robust, with limited fluctuations. Recognising the critical role of post-war economic recovery, Becker et al. [25] identified core macroeconomic policy initiatives aimed at regulating capital flows and reinforcing depositor confidence. Emphasising sustainable development, Kichurchak [26] argued that maintaining the banking system resilience and promoting responsible depositor are crucial for Ukraine's post-war economic recovery. Accordingly, macroeconomic policy initiatives that facilitate the rapid adaptation of financial instruments to support banking sector resilience have provided a foundation for post-war recovery while mitigating the outflow of funds from the system.

Furthermore, institutional and regulatory frameworks aimed at restoring banking sector stability amid the war in Ukraine provide conditions conducive to economic recovery and the preservation of depositor confidence. In this context, Ukhnał et al. [27] assessed the capacity of the Ukrainian banking system to self-organise and adapt under unprecedented destructive challenges, identifying key avenues to strengthen institutional resilience in conditions of uncertainty. Examining the impact of the NBU's monetary policy, Dziamulych et al. [28] demonstrated that policy initiatives implemented during martial law mitigated economic risks and supported the stability of the banking system. Abramova et al. [29], drawing on an online survey of diverse citizen groups, concluded that establishing favourable conditions for the transformation of savings into investments – where the banking sector plays a central role – is crucial for Ukraine's post-war recovery. Building on a comprehensive analysis of wartime consequences, Dzhyhora et al. [30] identified essential instruments for maintaining the financial sector resilience, including the expansion of banks' resource base and the mobilisation of household deposits. In other words, these studies underscore that depositor behaviour is shaped not only by wartime and military-related risks but also by institutional measures designed to ensure the stability and resilience of the banking sector.

Given the growing academic attention to the interplay between the banking sector and household savings as a determinant of financial stability, and the availability of a robust theoretical framework and practical policy guidance, the factors driving deposit dynamics amid the ongoing war in Ukraine warrant further investigation. In this context, it is essential to conduct additional empirical analysis of banking sector resilience, with particular emphasis on how military hostilities influence the behaviour of household depositors.

Statement of objectives. This study aims to identify the key determinants of household deposit dynamics and to evaluate their impact on the stability of the Ukrainian banking sector amid the ongoing war. Accordingly, the following key hypotheses have been formulated:

- H1: The dynamics of household deposits between February 2022 and June 2025 serve as an indicator of the banking sector's capacity to maintain operational functionality under wartime conditions.
- H2: Household deposits dynamics are influenced by key macroeconomic factors, including the exchange rate, developments in the securities market, inflation expectations, and the monetary policy measures implemented by the NBU.
- H3: The effects of the war on the banking sector resilience are linked to the behavioural characteristics of households, particularly in their choice of deposit maturities.

Research methods. The study utilises official statistical data covering the period from February 2022 to June 2025, comprising a total of 42 monthly observations. Given this limited dataset, the application of classical multiple regression analysis is appropriate, and the results are expected to be robust and reliable. The choice of a multiple regression framework to investigate banking sector resilience, using household deposit dynamics as the dependent variable, is motivated by the need to account for linear relationships between the predictors and the outcome variable. This approach allows for a comprehensive evaluation of the influence of independent variables on the dependent variable, facilitating the modelling of complex interactions within the system.

Accordingly, to quantify the contribution of various factors to household deposit dynamics, a multiple linear regression model is employed, which can be expressed by the following equation:

$$Y_t = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_{1t} + \beta_2 \cdot X_{2t} + \beta_3 \cdot X_{3t} + \dots + \beta_k \cdot X_{kt} + \varepsilon_t \quad (1)$$

where Y_t – the dependent variable for period t ; X_{1t} , X_{2t} , ..., X_{kt} – the independent variables; β_0 – a constant (intercept); $\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$ – regression coefficients indicating the impact of the respective factors; ε_t – random error term accounting for unobserved influences.

A suite of diagnostic tests is employed to evaluate the accuracy and reliability of the multiple linear regression model. Multicollinearity among the independent variables is assessed using the variance inflation factor (VIF), which measures the degree of interdependence among regressors. Heteroscedasticity, or the non-constant variance of the error terms, is examined using the Breusch-Pagan test. Autocorrelation of residuals is evaluated with the Durbin-Watson test, while the normality of residuals is assessed via the Shapiro-Wilk test. The comprehensive application of these diagnostic procedures ensures the robustness, validity, and interpretability of the regression analysis results.

Presentation of principal material of the research. Let the capacity of Ukraine's banking sector to maintain operational functionality during wartime be proxied by the volume of household deposits (Y_t , million UAH). The independent variables are defined as follows: X_1 – the NBU policy rate, %; X_2 – domestic government bonds denominated in hryvnia, placed

in the primary market (million UAH); X_3 – the consumer price index, as of December of the previous year (%); X_4 – the US dollar exchange rate (USD/UAH).

For the specified variables, the multivariate regression model is formulated as follows:

$$Y_t = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_{1t} + \beta_2 \cdot X_{2t} + \beta_3 \cdot X_{3t} + \beta_4 \cdot X_{4t} + \varepsilon_t \quad (2).$$

where β_0 – the intercept term; and $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$ – the regression coefficients capturing the marginal effect of each independent variable on Y_t ; ε_t – the stochastic error term.

The results of the regression analysis of household deposit dynamics for the period January 2022 – first half of 2025 are presented in Table 1. The multiple regression model exhibits strong explanatory power, as evidenced by the coefficient of determination ($R^2=0.9429$) and adjusted $R^2=0.9367$. The estimated regression coefficients indicate a statistically significant influence of the independent variables ($X_{1t}-X_{4t}$) on household deposits volumes. The associated t -statistics and p -values confirm the significance of most coefficients at the 5% level, while 95% confidence intervals further substantiate the reliability of the parameter estimates. Additionally, the analysis of variance (ANOVA) demonstrates that the overall model is statistically significant ($F=152.7$, $p\text{-value}<2.2 \cdot 10^{-16}$), confirming the robustness of the model in explaining household deposit dynamics under wartime conditions.

To ensure the robustness of the regression model estimates, a comprehensive diagnostic analysis was conducted. The studentised Breusch–Pagan test did not detect heteroscedasticity in the model residuals, with a test statistic of $BP=1.736$ (4 degrees of freedom) and a corresponding p -value of 0.784. As the p -value exceeds the 0.05 significance threshold, the null hypothesis of homoscedasticity cannot be rejected, indicating that the residual variance is constant. The normality of the residuals was assessed using the Shapiro-Wilk test ($W=0.9345$, $p\text{-value}=0.018$), which suggests a minor deviation from normality. Multicollinearity among the independent variables was assessed via the variance inflation factor (VIF), with values of 1.233, 1.434, 1.740, and 1.055 of $X_{1t}-X_{4t}$, respectively, indicating no significant multicollinearity ($VIF < 5$). These diagnostic results confirm the reliability and interpretability of the regression model for analysing household deposit dynamics under wartime conditions.

Simultaneously, the Darbin–Watson test indicated the presence of moderate autocorrelation in the residuals ($DW=0.815$). To ensure the robustness of coefficient estimates and the validity of standard errors, the Newey–West correction was applied, yielding the results presented in Table 2. According to Table 2, the standard errors, t -statistics, and p -values for the regression coefficients, including the intercept, were appropriately adjusted. The assessment of the forecast accuracy for the multiple regression model of household deposits, employing the Newey–West standard error correction, demonstrates the high quality of the model. Specifically, the mean absolute error (MAE) was 36,350.08 UAH, and the mean square error (MSE) amounted to 2,122,690,204 UAH², indicating minimal deviation of actual deposit values from predicted values (Fig. 1). Furthermore, the root mean square error (RMSE) was 46,072.66 UAH, and the mean absolute percentage error (MAPE) was 3.21%, confirming the high accuracy of the forecast in relative terms.

Table 1

Regression Estimates and Diagnostics for Household Bank Deposits

Variables	Intercept and slope parameters	p-value	Standard error*	t-statistic low-level	Confidence interval, 95 %		DW
					high-level		
Y-meet	$-3.828 \cdot 10^5$	$1.88 \cdot 10^{-5}$	$7.801 \cdot 10^4$	-4.906	$-5.347 \cdot 10^5$	$-2.309 \cdot 10^5$	0.815
variable X_1	$-4.659 \cdot 10^3$	0.00345	$1.491 \cdot 10^3$	-3.125	$-8.328 \cdot 10^3$	$-9.902 \cdot 10^2$	
variable X_2	1.186	0.00628	0.4094	2.898	0.42510	1.94732	
variable X_3	$-4.799 \cdot 10^3$	0.00116	$1.363 \cdot 10^3$	-3.522	$-7.878 \cdot 10^3$	$-1.719 \cdot 10^3$	
variable X_4	$4.279 \cdot 10^4$	$<2 \cdot 10^{-16}$	$1.914 \cdot 10^3$	22.361	$3.769 \cdot 10^4$	$4.789 \cdot 10^4$	
Regression statistics			Analysis of variance				
R	0.9710			df	SS	MS	F
R ²	0.9429		Regression	4	$1.471 \cdot 10^{12}$	$3.678 \cdot 10^{11}$	152.7 (p-value: $<2.2 \cdot 10^{-16}$)
Adjusted R ²	0.9367		Residual	37	$8.915 \cdot 10^{10}$	$2.410 \cdot 10^9$	
Standard error**	49090		Total	41	$1.560 \cdot 10^{12}$		

* – the slope parameters and intercept; ** – the regression. Source: Calculated based on data by [31].



Figure 1. Actual and Predicted Household Deposits Dynamics in Ukraine, January 2022 – June 2025

Source: Calculated based on data by [31].

The results of the multiple regression analysis with Newey–West standard error correction indicate that the estimated model explains 94.29% of the variation in household deposits in Ukraine during the ongoing war. Among the key determinants, changes in the NBU policy rate,

the placement of hryvnia-denominated domestic government bonds on the primary market, the consumer price index, and the USD/UAH exchange rate exhibit statistically significant effects on deposit dynamics. Specifically, a 1% increase in the NBU policy rate is associated with an average decrease of UAH 4.659 million in household deposits. This finding suggests that higher policy rates may reduce the attractiveness of bank deposits relative to alternative investment opportunities, potentially encouraging households to retain cash or seek other financial instruments.

Table 2

Regression Results with Newey-West Robust Standard Errors for Household Bank Deposits

Variables	Intercept and slope parameters	p-value	Standard error*	t-statistic	Confidence interval, 95 %		
					low-level	high-level	
Y-meet	$-3.828 \cdot 10^5$	$1.02 \cdot 10^{-5}$	7.49710^4	-5.105	$-5.347 \cdot 10^5$	$-2.309 \cdot 10^5$	
variable X_1	$-4.659 \cdot 10^3$	0.01423	$1.811 \cdot 10^3$	-2.573	$-8.328 \cdot 10^3$	$-9.902 \cdot 10^2$	
variable X_2	1.186	0.003159	0.3764	3.158	0.42510	1.94732	
variable X_3	$-4.799 \cdot 10^3$	0.003163	$1.520 \cdot 10^3$	-3.157	$-7.878 \cdot 10^3$	$-1.719 \cdot 10^3$	
variable X_4	$4.279 \cdot 10^4$	$<2.2 \cdot 10^{-16}$	$2.517 \cdot 10^3$	16.998	$3.769 \cdot 10^4$	$4.789 \cdot 10^4$	
Regression statistics			Analysis of variance				
R	0.9710			df	SS	MS	F
R ²	0.9429		Regression	4	$1.471 \cdot 10^{12}$	$3.678 \cdot 10^{11}$	152.7 (p-value: $<2.2 \cdot 10^{-16}$)
Adjusted R ²	0.9367		Residual	37	$8.915 \cdot 10^{10}$	$2.410 \cdot 10^9$	
Standard error**	49090		Total	41	$1.560 \cdot 10^{12}$		

* – the slope parameters and intercept; ** – the regression. Source: Calculated based on data by [31].

An increase of 1 million UAH in the placement of domestic government bonds is associated with an average growth of 1.186 million UAH in household bank deposits. These measures generate positive signals for households, reflecting investor confidence in government instruments during wartime, which fosters greater activity in the financial market and stimulates deposit growth. Moreover, commercial banks can mobilise additional resources through the purchase of domestic government bonds, thereby expanding the overall deposit base in the banking sector.

The results of the regression indicate that a 1% increase in the consumer price index is associated with an average reduction of 4.799 million UAH in household deposits. This finding suggests that inflation erodes the real value of funds held in deposit accounts, diminishing households' incentives to maintain their savings within the banking sector. Consequently, accelerating inflation drives changes in household behaviour, encouraging the transfer of funds to safer assets, particularly through the acquisition of foreign currency.

However, the regression analysis reveals that a one-hryvnia increase in the exchange rate against the U.S. dollar corresponds to an average rise of 42.79 million UAH in household bank

deposits. This relationship indicates that the devaluation of the national currency contributes to the revaluation of foreign currency-denominated deposits, thereby increasing their nominal value within the banking system. At the same time this dependency underscores the necessity of implementing more favourable conditions for deposits in the national currency to sustain customer confidence and ensure the resilience of the banking sector during wartime.

Additionally, the elasticities of household deposits with respect to the selected independent variables were calculated to quantitatively assess the responsiveness of deposits to marginal changes in these macroeconomic factors. The estimated elasticity coefficients are as follows: -0.073 for the NBU policy rate (%); 0.043 for domestic government bonds denominated in hryvnia (million UAH); -0.031 for the consumer price index (%); and 1.399 for the U.S. dollar to hryvnia exchange rate. These results reveal substantial heterogeneity in household deposit sensitivity across different predictors.

Specifically, the elasticity with respect to the USD/UAH exchange rate exceeds 1, indicating a highly elastic response, whereby household deposits adjust markedly in response to currency fluctuations. In contrast, the elasticities associated with the NBU policy rate, domestic government bonds nominated in the national currency, and the consumer price index are considerably lower, indicating inelastic behaviour, with deposits responding only modestly to changes in these variables. This differentiation underscores the predominant role of exchange rate dynamics in shaping household deposit behaviour during periods of heightened economic and geopolitical uncertainty, while other macroeconomic instruments exert comparatively moderate effects.

The regression-based empirical analysis of household deposits covering the period from February 2022 to June 2025 showed that the stability of Ukraine's banking sector is predominantly shaped by the NBU's policy rate and the inflation rate. Both factors exert a constraining effect on deposit accumulation by diminishing the incentives for households to retain their savings within commercial banks. Conversely, the sector's resilience is positively affected by domestic government bond placements and exchange rate fluctuations, indicating a strong interdependence between the banking system, the broader financial market, and household deposit dynamics.

Meanwhile, it is equally important to examine the internal composition of household deposits, as it reflects households' adaptive responses to shifts in the economic environment and plays a critical role in sustaining the resilience of the banking sector during the period from January 2022 to June 2025. Specifically, the full-scale invasion exerts a significant influence on the structure of household deposits within Ukraine's banking sector. As shown in Table 3, wartime conditions were accompanied by an increased share of demand deposits in both national and foreign currencies, while their absolute level remained relatively stable. This pattern underscores households' preference for maintaining high liquidity in their savings, thereby reinforcing the operational resource base of commercial banks, which is an essential factor in preserving financial resilience amid the ongoing war.

Throughout the examined period, the proportion of household deposits with maturities of one to two years and beyond exhibited a persistent downward trajectory, reflecting a pronounced shift towards conservative saving behaviour and heightened risk aversion among

households in wartime conditions. The sustained predominance of demand deposits, fluctuating within the range of 63–68%, may be interpreted as indicative of the banking sector's adaptive capacity to operate under conditions of elevated security uncertainty. Nevertheless, such deposits structure simultaneously entails inherent vulnerabilities, as the liquidity preference of depositors increases the potential for abrupt capital outflows, thereby posing a latent threat to the resilience of Ukraine's banking sector.

Further examination of the currency structure of household deposits indicates that national currency deposits are projected to remain dominant in 2022–2025. Persistently low interest rates on foreign currency deposits have limited their attractiveness, while the prevalence of hryvnia deposits likely reflects households' efforts to hedge against exchange rate volatility and heightened inflationary pressures in the domestic economy under wartime conditions. Seasonal variations in deposit structures are also evident. Specifically, January-February typically records a rise in short-term hryvnia deposits, whereas year-end periods witness a modest increase in medium-term deposits. These patterns underscore the adaptive financial strategies of the population in navigating economic uncertainty and elevated military risks, thereby mitigating adverse impacts and reinforcing the banking sector's overall resilience.

Accordingly, in addition to accounting for macroeconomic determinants of household deposits in Ukraine's banking sector, it is crucial to continuously monitor structural shifts in savings behaviour to safeguard the sector's resilience. Amid the ongoing war, households have exhibited prudent and relatively stable deposit behaviour concerning both the terms of placement and the choice of deposit currencies. The household deposit portfolio is characterised by a predominance of short-term deposits in the national currency, a deliberate strategy to mitigate currency risks while maintaining liquidity. These observed patterns correspond with the regression analysis results, highlighting the significant role of macroeconomic variables, particularly the NBU's policy rate, inflation, and the exchange rate, in shaping household deposit behaviour.

Conclusions and perspectives of further research work. This analysis advances the understanding of banking sector resilience in Ukraine by providing novel empirical evidence on the determinants of household deposits during the full-scale invasion (January 2022 – June 2025). Using regression-based inference, the findings reveal that household deposits, which are a crucial buffer underpinning the banking sector stability, are significantly driven by the NBU's policy rate, the volume of domestic government bonds issuance, consumer price movements, and exchange rate volatility.

The results demonstrate that monetary instruments remain pivotal in sustaining depositor confidence under extreme geopolitical shocks. Additionally, the observed structural shifts in household deposit behaviour – characterised by increased demand for on-call deposits and a renewed focus on short-term instruments – highlight households' adaptive response to heightened uncertainty and risk. While this behaviour enhances the liquidity of the banking sector, it concurrently exposes it to potential vulnerabilities, particularly in the event of a further deterioration in the security environment. This duality underscores the necessity of designing adaptive policy frameworks capable of balancing short-term stabilization with long-term financial resilience.

Table 3

Structure of Household Bank Deposits in Ukraine by Term and Currency, % of Total

Period	Total	Including by terms				Including									
		1	2	3	4	In national currency				In foreign currency					
						Including by terms				Including by terms					
						1	2	3	4	Total	1	2	3	4	
January 2022	100	58.47	26.86	13.32	1.35	62.27	36.45	17.23	8.37	0.22	37.73	22.02	9.63	4.95	1.13
February 2022	100	59.30	26.03	13.32	1.35	62.69	37.21	16.80	8.46	0.22	37.31	22.09	9.23	4.86	1.13
April 2022	100	66.09	21.27	11.47	1.16	66.25	44.55	13.98	7.52	0.20	33.75	21.54	7.29	3.96	0.96
July 2022	100	68.14	20.24	10.43	1.20	62.33	43.03	12.59	6.53	0.18	37.67	25.10	7.66	3.89	1.02
September 2022	100	67.94	21.27	9.65	1.14	62.51	43.57	12.59	6.17	0.18	37.49	24.37	8.68	3.49	0.96
December 2022	100	68.07	22.77	8.16	0.99	62.48	44.79	12.29	5.23	0.17	37.52	23.28	10.49	2.93	0.82
January 2023	100	66.64	24.16	8.18	1.01	61.24	43.05	12.69	5.31	0.20	38.76	23.60	11.48	2.88	0.81
February 2023	100	65.75	25.26	7.98	1.01	61.02	42.64	12.95	5.22	0.20	38.98	23.11	12.31	2.76	0.80
April 2023	100	65.53	27.89	5.64	0.93	61.73	42.17	15.73	3.66	0.17	38.27	23.37	12.16	1.98	0.76
July 2023	100	67.01	25.09	7.03	0.87	64.62	43.83	16.01	4.60	0.20	35.38	23.18	9.08	2.43	0.68
September 2023	100	63.52	28.64	6.98	0.86	64.90	42.05	18.09	4.53	0.22	35.10	21.46	10.55	2.45	0.64
December 2023	100	64.20	28.38	6.44	0.98	64.75	42.34	18.09	4.03	0.29	35.25	21.86	10.28	2.41	0.69
January 2024	100	63.02	29.36	6.64	0.98	64.54	40.99	19.08	4.18	0.29	35.46	22.02	10.28	2.47	0.69
February 2024	100	63.18	29.23	6.63	0.96	64.89	41.29	19.16	4.16	0.28	35.11	21.88	10.08	2.47	0.68
April 2024	100	63.44	29.22	6.45	0.90	64.70	41.11	19.42	3.91	0.26	35.30	22.33	9.80	2.54	0.63
July 2024	100	64.10	26.01	9.01	0.88	64.62	41.57	17.13	5.63	0.29	35.38	22.52	8.89	3.38	0.59
September 2024	100	64.77	25.74	8.65	0.84	64.69	42.13	16.85	5.41	0.30	35.31	22.65	8.89	3.24	0.54
December 2024	100	65.55	24.89	8.60	0.97	64.90	42.88	16.12	5.47	0.43	35.10	22.66	8.76	3.14	0.54
January 2025	100	65.16	25.13	8.81	0.90	64.47	42.05	16.38	5.62	0.42	35.53	23.11	8.76	3.19	0.48
February 2025	100	65.27	25.06	8.75	0.93	64.87	42.38	16.43	5.61	0.46	35.13	22.89	8.63	3.13	0.47
March 2025	100	65.14	25.19	8.74	0.93	64.44	41.72	16.61	5.63	0.48	35.56	23.42	8.58	3.11	0.45
April 2025	100	65.36	25.02	8.69	0.92	64.61	41.90	16.62	5.61	0.49	35.39	23.46	8.41	3.09	0.43
May 2025	100	65.30	25.05	8.72	0.93	65.05	42.11	16.77	5.66	0.51	34.95	23.19	8.28	3.06	0.42
June 2025	100	65.72	24.77	8.61	0.90	65.23	42.41	16.68	5.63	0.50	34.77	23.31	8.09	2.98	0.40

*1 – on demand; 2 – up to 1 year; 3 – from 1 year to 2 years; 4 – more than 2 years. Source: Calculated based on data by [31].

By integrating an empirical examination of the banking sector's resilience with an analysis of household saving behaviour during a full-scale invasion, the research has provided a broader understanding of the dependencies between macroeconomic policy and the financial decision-making of the population. The findings have direct policy implications: calibrating interest rate policy to sustain confidence without undermining liquidity; enhancing domestic government debt securities as a safe-haven instrument to mitigate deposit volatility; and developing targeted mechanisms to incentivise longer-term savings. While constrained by the aggregated nature of the data and the limited temporal scope, this research sets a foundation for future comparative studies of war-driven regional disparities in household deposits and variations across social groups of depositors. Further investigation could focus on spatial dimensions of banking sector resilience and provide comparative assessment of household financial behaviour in countries experiencing armed conflict.

References

1. National Bank of Ukraine. (2018). Pro osoblyvosti funktsionuvannia bankivskoi systemy Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [On the features of the functioning of the banking system of Ukraine under martial law]: Resolution No. 132 dated November 28, 2018. Retrieved from https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_28112018_132. [in Ukrainian].
2. National Bank of Ukraine. (2022). Pro robotu bankivskoi systemy v period zaprovadzhennia voiennoho stanu [On the operation of the banking system during the period of martial law]: Resolution No. 18 dated February 24, 2022. Retrieved from https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_24022022_18. [in Ukrainian].
3. National Bank of Ukraine. (2022). Pro osnovni zasady hroshovo-kredytnei polityky na period voiennoho stanu [On the main principles of monetary policy during martial law]: Decision No. 4-rd dated April 15, 2022. Retrieved from https://bank.gov.ua/ua/legislation/Decision_15042022-rd. [in Ukrainian].
4. Anastasiou, D., Ftiti, Z., Louhichi, W. & Tsouknidis, D. (2023). Household deposits and consumer sentiment expectations: Evidence from Eurozone. *Journal of International Money and Finance*, 131, 102775. <https://doi.org/10.1016/j.jimonfin.2022.102775>.
5. Ferrante, F., & Gornemann, N. (2022). Devaluations, Deposit Dollarization, and Household Heterogeneity. *International Finance Discussion Paper*, 1336. <https://doi.org/10.17016/ifdp.2022.1336>.
6. Lin, L. (2020). Bank Deposits and the Stock Market. *The Review of Financial Studies*, 33(6), 2622–2658. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhz078>.
7. Krunic, G. (2024). The impact of household deposits on bank credit activities: Evidence from selected Western Balkan countries. *Acta Economica*, 22(41), 175–198. <https://doi.org/10.7251/ACE2441175K>.
8. Drechsler, I., Savov, A., & Schnabl, P. (2017). The Deposits Channel of Monetary Policy. *The Quarterly Journal of Economics*, 132(4), 1819–1876. <https://doi.org/10.1093/qje/qjx019>
9. Repullo, R. (2020). The Deposits Channel of Monetary Policy: A Critical Review. CEPR Discussion Paper No. 15553. Retrieved from <https://cepr.org/publications/dp15553>.
10. Bofinger, P., & Ries, M. (2017). Excess Saving and Low Interest Rates: Theory and Empirical Evidence. CEPR Discussion Paper No. DP12111. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=2992561>.

11. Peng, Y., Yang, J., Shen, J., & Gou, Q. (2025). Financial Outreach, Bank Deposits, and Economic Growth. *Journal of Economic Dynamics and Control*, 171. 105036. <https://doi.org/10.1016/j.jedc.2025.105036>.
12. Grivec, M., & Devjak, S. (2023). The impact of the COVID-19 pandemic on the household deposits volume: The case of Slovenia. *Economic Horizons*, 25(2), 165–177. doi:10.5937/ekonhor2302181G.
13. Dursun-de Neef, H.Ö., Schandlbauer, A. (2022). COVID-19, bank deposits, and lending. *Journal of Empirical Finance*, 68, 20–33. <https://doi.org/10.1016/j.jempfin.2022.05.003>.
14. Basten, Ch., & Juelsrud, R. (2023). Cross-Selling in Bank-Household Relationships: Mechanisms and Implications for Pricing. *The Review of Financial Studies*, hhad062. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhad062>.
15. Mamadiyarov, Z., Makhmudov, S., Utanov, B., Kasimova, D., Bekmurodova, G., & Hakimov, Z. (2025). Fusion of Economic and Financial Factors Affecting Household Deposits in Banks: An Econometric Analysis. *Fusion: Practice and Applications*, 19(2), 82–91. <https://doi.org/10.54216/FPA.190206>.
16. Ivanov, S., Yudina, S., Hanziuk, S., Gurzhiy, T., & Lysa, O. (2021). Factors affecting the market of household bank deposits in Ukraine. *Economic Annals-XXI*, 190(5-6(2)), 98–108. <https://doi.org/10.21003/ea.V190-09>.
17. Kichurchak, M. (2020). Rynok bankivskykh depozytiv domohospodarstv v Ukraini: strukturni ta rehionalni osoblyvosti [Household bank deposit market in Ukraine: structural and regional peculiarities]. *Finance of Ukraine*, 8, 26–41. <https://doi.org/10.33763/finukr2020.08.026>. [in Ukrainian].
18. Kichurchak, M. (2020). Chynnyky zaluchennia zaoshchadzhen domohospodarstv na rynek bankivskykh depozytiv Ukrainy: rehionalnyi vymir [Factors for attracting household savings to the bank deposits market of Ukraine: regional dimension]. *Economic scope*, 161, 20–25. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/161-3>. [in Ukrainian].
19. Kichurchak, M. (2021). Structural changes in the market of bank deposits of households in Ukraine. *Finanse i Prawo Finansowe*, 29(1), 61–78. <https://doi.org/10.18778/2391-6478.1.29.04>. DOI: <https://doi.org/10.18778/2391-6478.1.29.04>.
20. Bernardelli, M., Korzeb, Z., Niedziółka, P., & Waliszewski, K. (2023). Channels for the impact of the war in Ukraine on the commercial banking sector in Poland: First results of the study. *Contemporary Economics*, 17(2), 142–173. <https://doi.org/10.5709/ce.1897-9254.504>.
21. Piotrowska, A.I., Wisniewski, T P., Moro, A., & Piotrowski, D. (2025). Does war destroy trust in financial institutions? The case of the Russia–Ukraine conflict. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5361583>.
22. Meshcheriakov, A., Bodenчук, L., Liganenko, I., Rybak, O., & Lobunets, T. (2023). Trends in the development of the banking system of Ukraine under conditions of military actions and globalization influences. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 3(50), 8–22. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.3.50.2023.3993>.
23. Sokolovska, I. (2024). Formuvannia depozytynykh resursiv u konteksti zabezpechennia stiikosti bankivskoi systemy [Formation of deposit resources in the context of ensuring the sustainability of the banking system]. *Economy and Society*, 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-123>. [in Ukrainian].
24. Korneev, V., Dziubliuk, O., Tymkiv, A., Antkiv, V., & Kucherenko, N. (2025). Assessment of banks' resilience and financial stress in countercyclical martial law conditions. *Journal of Banking Regulation*, 26(2), 232–244. <https://doi.org/10.1057/s41261-024-00256-9>.
25. Becker, T., Eichengreen, B., Gorodnichenko, Y., Guriev, S., Johnson, S., Mylovanov, T., Obstfeld, M., Rogoff, K., Sologoub, I., & Weder di Mauro, B. (2023). *Post-war*

- macroeconomic framework for Ukraine*. CEPR Press. Retrieved from <https://cepr.org/publications/books-and-reports/post-war-macroeconomic-framework-ukraine>.
26. Kichurchak, M. (2023). Stalyi rozvytok i povoienna vidbudova ekonomiky Ukrainy [Sustainable development and post-war reconstruction of Ukraine's economy]. In V. V. Nebrat (Ed.), *Reconstruction for development: Foreign experience and Ukrainian perspectives* (pp. 47–61). NAS of Ukraine, Institute for Economics and Forecasting. Retrieved from <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2023/08/Reconstruction-for-development.pdf>. [in Ukrainian].
 27. Ukhnal, N., Bublik, Y., Brus, S., & Klymenko, K. (2025). Architecture of the banking system of Ukraine under destructive challenges. *Public Finance Quarterly*, 71(2), 94–117. https://doi.org/10.35551/PFQ_2025_2_5.
 28. Dziamulych, M., Krupiak, I., Borysiuk, O., Korobchuk, T., & Chyzh, N. (2024). Influence of the monetary policy of the NBU on the activity of banking institutions in Ukraine during the war. *Cadernos De Educação Tecnologia E Sociedade*, 17(se3), 278–286. <https://doi.org/10.14571/brjets.v17.nse3.278-286>.
 29. Abramova, I., Nedilska, L., Kurovska, N., Kovalchuk, O., & Poplavskiy, P. (2023). Modern state and post-war prospects of financial inclusion in Ukraine considering the EU experience. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(53), 318–333. <https://doi.org/10.55643/fcapt.6.53.2023.4222>.
 30. Dzhyhora, O., Karpika, S., Milman, L., Maslak, N., & Bratushka, S. (2024). The impact of hostilities on the banking system, the financial sector, and prospects for recovering in a conflict-related context. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 21(119), 1449–1460. <https://doi.org/10.37394/23207.2024.21.119>.
 31. Financial Sector Statistica. (n.d.). *Deposits attracted by deposit-taking corporations (excluding the National Bank of Ukraine)*. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#1ms>.

СТІЙКІСТЬ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ТРИВАЮЧОЇ ВІЙНИ: ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ ДЕПОЗИТІВ ДОМОГОСПОДАРСТВ

Маріанна Кічурчак

Львівський національний університет імені Івана Франка,
79008, м. Львів, просп. Свободи, 18

e-mail: Marianna.Kichurchak@lnu.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1927-5704>

Анотація. До чинників, що сприяють стійкості банківського сектору України, належать депозити домогосподарств, які відіграють ключову роль у підтриманні ліквідності та довіри до фінансових установ. Метою даного дослідження є виявлення основних детермінант, що визначають динаміку депозитів домогосподарств та оцінка їхнього впливу на стійкість банківського сектору України в умовах триваючої війни. Для емпіричного аналізу застосовано кількісні методи, зокрема, багатofакторний регресійний аналіз із використанням корекції Ньюї-Веста. Досліджуваний період охоплює січень 2022 р. – червень 2025 р., що дозволило проаналізувати 42 щомісячних спостереження за обсягами депозитів домогосподарств та макроекономічних змінних, таких як облікова ставка НБУ, обсяги розміщених облігацій внутрішньої державної позики (ОВДП), індекс споживчих цін і курс національної валюти до долара США.

Результати регресійного аналізу показали, що обсяги депозитів домогосподарств є чутливими до зазначених макроекономічних факторів. Зокрема, підвищення облікової ставки та прискорення інфляції асоціюються зі зменшенням обсягів депозитів, тоді як збільшення обсягів ОВДП та девальвація гривні стимулюють зростання банківських вкладень населення. Дослідження також виявило структурні зміни у поведінці домогосподарств: підвищений попит на депозити на вимогу та короткострокові вклади (до одного року) у національній та іноземній валютах відображає обережну та адаптивну поведінку, орієнтовану на ліквідність і мінімізацію валютних ризиків.

Поєднання аналізу макроекономічних факторів із поведінковими аспектами домогосподарств дозволяє глибше зрозуміти взаємозв'язок між економічною політикою та фінансовими рішеннями населення. Отримані результати розширюють розуміння поведінки вкладників у кризових умовах та мають практичне значення для формування заходів макроекономічної політики, спрямованих на підтримку довіри до банківського сектору України та забезпечення його стійкості.

Ключові слова: банківський сектор, поведінка домогосподарств, макроекономічна політика, стійкість, регресійний аналіз, війна.

*Стаття: надійшла до редакції 12.04.2025
прийнята до друку 25.06.2025
опублікована (оприлюднена) 10.07.2025*

FINTECH EDUCATION IN THE DIGITAL ECONOMY: E-LEARNING APPROACHES

Sofiya Lobozyńska¹, Iryna Skomorovych², Ulyana Vladychyn³

*Ivan Franko National University of Lviv,
18 Svobody Ave., Lviv, 79008*

¹*e-mail: sofiya.lobozynska@lnu.edu.ua; ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5483-6864>*

²*e-mail: iryana.skomorovych@lnu.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8574-6770>*

³*e-mail: ulyana.vladychyn@lnu.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6916-6688>*

Abstract. *High standards of education quality in today's world can be achieved by combining traditional teaching methods with elements of e-learning. The main goal of this article is to present the results of developing a blended course titled "FinTech in the Digital Economy", using innovative approaches, artificial intelligence, and the expertise of leading scholars to provide students with access to quality education – even during wartime. The study also aims to outline pathways for improving financial education through the integration of e-learning methods. Specifically, it demonstrates how the use of interactive platforms, multimedia resources, gamification, and artificial intelligence tools can enhance accessibility, learning effectiveness, and optimize instructors' workload.*

It has been established that the developed e-learning components allow students to study at their own pace and convenience. These components make the learning process more interactive, offering access to a wide range of educational resources and tools, while also creating a safer learning environment, especially under wartime conditions.

The study found that the core e-components of the course should include module topics and content, course description, learning objectives and outcomes, instructor information, two versions of the syllabus (official and informal), course terminology, learning materials, and final feedback. The course should be enriched with various gamification methods (glossary term selection, rewards, weekly quizzes, reflections, presentations of individual and group projects, etc.) to maintain high student motivation.

The research results demonstrate that developing e-learning components for academic courses opens opportunities for students to gain quality knowledge, develop analytical and critical thinking, and ensures continuous and safe access to education.

The practical significance lies in the fact that the proposed approach to creating a blended course can be adapted for other disciplines and educational programs, especially in unstable environments.

Keywords: *blended learning, e-learning components, FinTech, digital economy, gamification, artificial intelligence, safe educational environment, wartime.*

A problem statement and its relationship with problems of modern economic science and practice. Since February 2022, a full-scale war has been ongoing in Ukraine. This conflict



has posed significant challenges to higher education and raised an urgent need to ensure the proper quality of the educational process. The war has introduced new issues, such as frequent air raids and the threat of mass rocket attacks, becoming substantial obstacles to traditional education for a considerable number of students.

In the context of the wartime situation, many universities have adjusted the format of the educational process by implementing a blended learning model. Specifically, for the master programs the lectures are conducted remotely, while practical sessions taking place in classrooms according to the established schedule. These adaptations aim to ensure safety and the smooth functioning of the educational process in the conditions of a military conflict.

Designing online courses using artificial intelligence, self-assessment and peer reviews allow educational staff to develop deep students' knowledge in a creative and engaging manner. Obtaining these valuable digital competencies is essential for improving education process at the universities.

Because of the COVID-19 pandemic and the Russian-Ukrainian war, financial business entities are proactively adopting digital services and technologies for remote customer service. In this dynamic environment, educators and students should promptly adapt to the evolving landscape of the financial sector.

The term "fintech" combines the words "financial" and "technology" and points out to any technology that enables people and businesses to digitally access and manage their finances. Learning about fintech is crucial for job seekers in today's digital world due to its rapid growth, innovation, and the ongoing digital transformation of the financial industry. Fintech skills open up diverse job opportunities globally, ranging from software development to entrepreneurship. Understanding fintech also provides valuable insights into data analytics, regulatory compliance, and promotes adaptability in a dynamic job market.

In the conditions of war, it is impossible to have a clear schedule of classes for students. In such conditions, students must have the opportunity to receive quality education using distance learning methods. This can be achieved through the implementation of high-quality courses with using e-learning approaches.

Aims. This article aims to develop electronic components for the academic course "Financial Technologies in the Digital Economy" (FinTech), focused on modernizing the educational process amid digital transformation and ongoing societal challenges. The core emphasis is placed on creating meaningful, methodological, and communicative elements of the course that ensure: acquisition of up-to-date knowledge in financial technologies; uninterrupted access to learning materials regardless of students' location; support for the educational process under martial law and in safe learning environments; enhancement of graduates' competitiveness in the labor market.

Achieving this aim involves solving a set of tasks, including: designing the syllabus, creating educational content, developing assessment systems, implementing tools for interaction among participants, and constructing structural elements of specific course modules.

Literature review. The development of electronic components for the course "Financial Technologies in the Digital Economy" was grounded in a comprehensive review of academic

literature and regulatory guidelines. In the article by Martin and Bolliger [11], asynchronous, synchronous, and bisynchronous formats of online learning were examined, and structural elements contributing to the achievement of learning objectives were identified. Based on the authors' recommendations, the Canvas method was utilized to organize all tasks required for the successful implementation of the course.

In the study by Kumar [8], five key dimensions of effective online courses were investigated, with particular attention paid to approaches to student assessment. A comparative analysis of digital learning platforms aimed at enhancing student motivation was presented by Aldalur, whose findings were taken into account when selecting technological tools and engagement strategies.

To ensure clarity, structure, and alignment with intended learning outcomes, the syllabus – serving as the students' initial point of contact with the course – was designed using principles articulated by Boye [4] and Harnish & Bridges [6]. Their recommendations were applied to establish a coherent and learner-centered framework.

Selected methodology. Different methods of scientific knowledge were used to create the FinTech course. The theoretical methods of scientific knowledge that were used for developing the course include: methods of analysis and synthesis, comparison and generalization, abstraction.

Empirical methods of scientific research were also employed, including:

- 1) study and generalization of pedagogical experience. Attending specific seminars and studying the material presented made it possible to identify problematic issues and contradictions, identify leading trends, original ideas, and introduce elements of innovation in the development of the course;
- 2) surveys and conversations. The survey of students and stakeholders about the relevance and expediency of studying academic disciplines contributed to the possibility of ensuring high quality of its teaching in modern conditions of martial law through the creation of an e-course;
- 3) testing and questionnaires. The testing method was used in the process of studying by students to identify the acquired knowledge. The final questionnaire is designed in the form of feedback, the possibility of improving the course in the future, taking into account shortcomings and comments.

Developing the course, was used the WWWWWH method (“Who”, “What”, “Where”, “When”, “Why”, “How”) [2]. It was based on the following sequential steps:

- 1) analysis of the situation. Ukraine is in a state of full-scale war. The war posed new challenges for higher education and ensuring the proper quality of the educational process;
- 2) examination of the main problem (impossibility of teachers to ensure a continuous educational process and students to obtain quality knowledge in war conditions) and defining the main tasks;
- 3) development of a relevant action plan for the further implementation of the project and the creation of an online course.

The method involves characterization according to the following criteria:

“Who” – definition of the target audience, i.e. people for whom this course is intended. Stakeholders include: students (acquiring knowledge and skills), teachers (offering quality educational products and participating in project development), stakeholders (acquiring professional specialists in this field). Students of the master’s degree program “Banking Business and Financial Technologies” in accordance with the approved curriculum had the opportunity to study such a discipline.

“What” – explanation of the product or service. The design of the course “FinTech in Digital Economy” is extremely relevant in the field of finance in today’s conditions. The course is developed on the Moodle platform. The primary advantage of the course is associated with the remote acquisition of knowledge through innovative instructional methods. This approach is designed to ensure continuity of education while safeguarding citizens under wartime conditions. “When” – clearly define the timeline. The course was implemented in the second semester of 2025.

“Where” – determination of the course implementation. The course was developed on the Moodle platform. It was intended for a blended learning by master’s students of the Faculty of Economics of the Ivan Franko National University.

“Why” – determination of the reason why it is necessary to implement a project on the designing course “FinTech in Digital Economy”. The analysis of the current situation in the country showed the need for digital technologists in the financial sphere, as the processes of digitalization of the economy intensified in the context of the pandemic and the war in Ukraine.

“How” – development methodological framework for course was structured around the identification of key stages in project implementation, including the estimation of required material and human resources. The design of the course was developed using innovative technologies, including artificial intelligence, the latest distance learning tools and the leading experience of colleagues. The main resources for the course development were time and people, as well as accessibility to literary sources and the possibility of communication with specialists.

During the development of the FinTech course, the Regulations on the E-learning Course of Ivan Franko National University of Lviv [12] were adopted as a foundational standard. A structured framework for sequencing course development activities and ensuring compliance with institutional e-learning requirements was thereby established.

To inform the instructional design, international online programs were reviewed, including “FinTech: Shaping The Financial World” offered by the Massachusetts Institute of Technology and “FinTech Foundations and Overview” provided by The Hong Kong University of Science and Technology. These courses were examined to identify best practices in content delivery, integration of practical case studies, and the application of multimedia tools aimed at enhancing learner engagement.

Results. The result of the project is the development of the course “FinTech in Digital Economy” for blended learning. The aim of creating this course was to provide students with the opportunity to receive quality education in the conditions of war.

This course incorporates *modern methodological and pedagogical approaches*, utilizing information technology, artificial intelligence, and the expertise of leading educators and

professionals. It offers students the flexibility to engage in a blended learning format – participating in interactive lectures (live on the Microsoft Teams platform) and seminars in classes, conducting independent work with guidance provided in the online course. A comfortable and safe learning environment has been created for students, which will provide them with the opportunity to complete a high-quality course according to European quality standards of higher education under martial law.

In accordance with the requirements of the labor market, *course learning objectives and course learning outcomes* have been determined. The interconnection between course learning objectives, outcomes, and the evaluation methodology was outlined and presented on the Moodle platform. Consequently, students have a clear understanding of the anticipated learning outcomes and the associated assessment criteria.

The *structure of the e-component of the course* is included the elements presented on Figure 1. Each element is filled with information and materials that allow students to easily obtain the necessary and high-quality knowledge.

Course description contains information about educational course “FinTech in Digital Economy”. This Master’s level course covers the intersection of finance and technology in the rapidly evolving digital economy. It delves into the latest innovations, tools, and strategies in FinTech and equips students with the knowledge and skills needed to excel in this dynamic field.

This section defines the *course objectives and learning outcomes*, provides details about the instructor, offering a hyperlink to the teacher’s personal webpage for a comprehensive overview of their biography, research interests, major achievements, and contact information. It also outlines the communication options available, both in class (according to the schedule) and outside of class (via email or leaving a message in the chat on the MS Teams platform). The chat for communication was directly created on the e-course using the Moodle platform. Additionally, the section encompasses the syllabus presented in an official format and a more warmly-toned version.

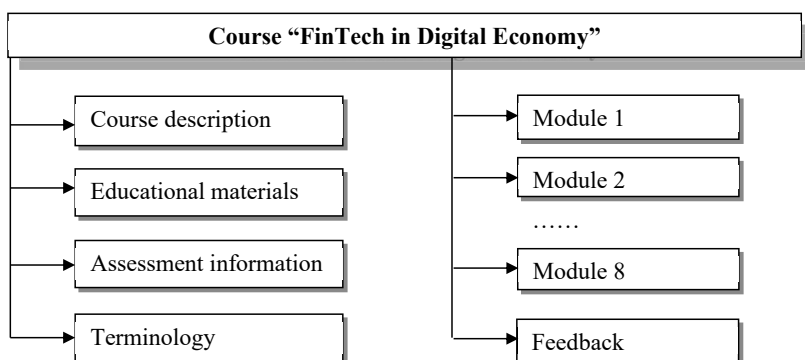


Figure 1. Elements of the e-course “FinTech in Digital Economy”

As part of the project outcomes, a curated *set of educational resources* was compiled to support student learning. These materials include direct links to websites of leading

fintech companies and professional associations, enabling quick access to relevant industry information. Additionally, theoretical and practical resources were selected to enhance the study of the course “FinTech in the Digital Economy”, providing students with comprehensive support for mastering key concepts and applications.

As a result of the project, a *comprehensive framework for assessing student knowledge* was developed. It includes clearly defined evaluation methodology and criteria for both individual and group tasks. Students are provided with opportunities to submit their work through dedicated platforms and engage in peer review using structured assessment forms. Group discussions are facilitated via chat rooms, promoting collaboration and deeper understanding of project content.

To support terminology acquisition, a *specialized FinTech glossary* was created. This resource enhances students’ ability to navigate industry-specific language, fostering more confident engagement with professional discourse and academic materials in the field of Financial Technology.

The course structure was organized into *eight thematic modules*, each containing topic outlines, learning objectives, and expected outcomes. These modules were developed using a combination of AI tools and expert insights, ensuring relevance and alignment with current industry trends. Each module presents key questions and learning goals to guide students through the content effectively.

To promote social interaction and reduce psychological stress, students are encouraged to participate in open discussions through a *dedicated Q&A section*. This space allows for additional clarification and peer support on course-related topics.

Finally, a *feedback mechanism* was implemented through a student survey designed to evaluate the course. The collected responses provide valuable insights for improving the quality and methodology of the educational program in future iterations.

One of the key outcomes of the conducted scientific and empirical research was the development of a *comprehensive syllabus for the course* “FinTech in the Digital Economy”. The syllabus was designed based on a thorough review of professional literature and an analysis of contemporary teaching methodologies applied by leading educators in the field.

The syllabus was created in two formats to meet both institutional and student-centered needs (Table 1). The first version is an official academic document structured in accordance with the standards set by the Ministry of Education and Science of Ukraine. It includes detailed information about the course structure, assigned study hours, learning objectives, teaching philosophy, attendance policy, grading criteria, and recommended literature. Additionally, it contains a full list of topics, a course plan, and a calendar schedule of academic sessions.

The second version is a student-friendly adaptation, written in accessible language to facilitate understanding and engagement. This version presents the same core information in a simplified format, making it easier for students to navigate course expectations, learning resources, and evaluation procedures.

The dual-format approach ensures both regulatory compliance and pedagogical inclusivity, reflecting the research-based commitment to effective and student-oriented course design.

Table 1

Comparison of syllabus structure

Components of the syllabus according to the requirements of the Ministry of Education and Science of Ukraine	Syllabus in a warm tone for students
Name of the course	Information about responsible teacher
Course teaching address	Contact information
The faculty and department under which the discipline is established	Office hours
Field of knowledge, code and name of specialty	General characteristics of the educational course
Course teachers	Total hours
Contact information of teachers	Prerequisites
Course consultations are taking place	Course goals and objectives
Course page	Teaching philosophy and beliefs
Information about the course	Attendance
A brief summary of the course	Class participation
Aim and objectives of the course	Missed assignments
Literature for studying the discipline	Grading
Duration of the course	Learning resources for students
The scope of the course	
Expected learning outcomes	
Keywords	
Course format	
Topics	
Final control, form	
Prerequisites	
Teaching methods and techniques that will be used during the teaching of the course	
Necessary equipment	
Evaluation criteria (separately for each type of educational activity)	
Questions for a test or exam	
Final Survey	
Course outline	

The syllabus outlines the conceptual transition from the acquisition of knowledge and the acquisition of practical skills to the competencies that a student can acquire while studying a discipline. A well-designed syllabus allows students to understand what they will be able to learn, what exactly this training course is useful for them.

As a result of the conducted research, *the module content* was created using a combination of AI-based tools and up-to-date materials from recognized fintech experts, ensuring relevance and alignment with current industry practices.

The structure of the module includes clearly defined learning objectives and expected outcomes, a thematic presentation to support live online lectures, a discussion task designed to facilitate verbal interaction between students and instructors during practical sessions, a curated list of recommended literature, a formative test for knowledge assessment, and a question–answer section to encourage active engagement (Figure 2). Additionally, students are invited to reflect on their learning experience, fostering self-awareness and deeper understanding of the course material.

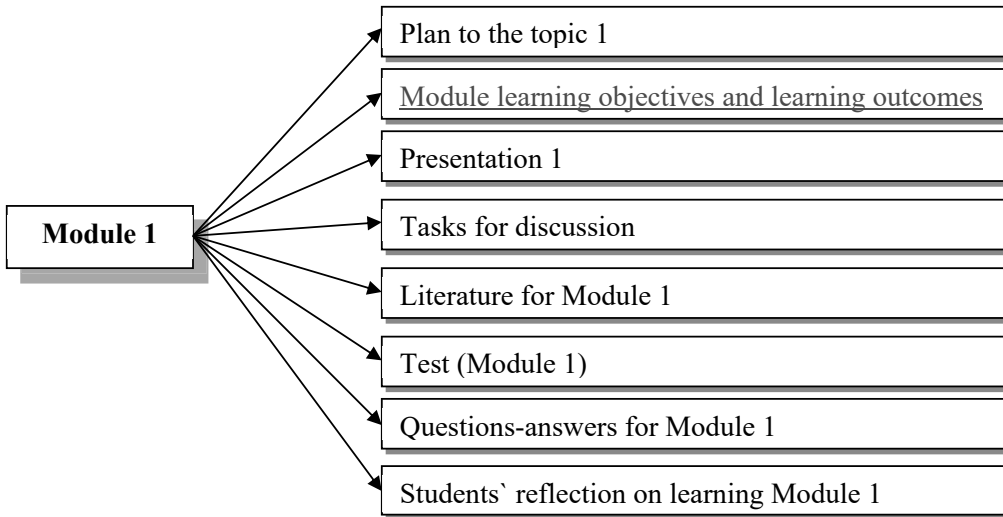


Figure 2. Structure of Module 1

All modules within the e-course follow a unified structure, which supports transparency of learning goals and consistency in instructional delivery. This approach enhances student preparedness and promotes meaningful participation in both theoretical and practical components of the course.

As part of the research, special tools were introduced to enhance student engagement. A forum was created for discussing course-related questions. Each module includes a quiz to assess knowledge and an optional reflection task, where students can share thoughts on the topic, format of instruction, or interesting insights.

After fulfilling all course requirements – submitting individual assignments, reviewing group projects, passing quizzes, writing reflections, and providing course feedback – students receive a badge as a reward for their active participation

As a result of the research, a *multifaceted system for evaluating student knowledge* was developed, combining traditional and innovative assessment methods. The system includes:

- verbal surveys, aimed at developing public speaking skills, argumentation, and the ability to analyze and compare facts;
- individual written assignments, which foster independent learning, practical application of knowledge, creativity, analytical thinking, and information literacy;
- group project development, encouraging teamwork, responsibility sharing, and public presentation skills. This format also supports students' psychological resilience and adaptability – particularly relevant in the context of societal challenges such as the ongoing war in Ukraine. Collaborative learning and flexible online participation help reduce stress and promote meaningful peer interaction;
- Self-assessment, which cultivates critical thinking and the ability to evaluate both personal and peer contributions;

- weekly module quizzes, designed to assess theoretical knowledge through varied question formats, including open-ended responses, glossary-based definitions, multiple-choice tasks, sequencing, and concept mapping. These quizzes help students consolidate learning and confirm the acquisition of key competencies.

This integrated evaluation system supports both academic achievement and personal development, aligning with the demands of a dynamic educational and social environment.

Conclusions and future improvements. Following the recommendations of Martin F., Bolliger D. U. [11], the survey of students regarding the consideration of their preferences for better material assimilation was conducted. Students emphasized the usefulness of group projects, the importance of developing criteria for mutual assessment in the form of a table with evaluation rubrics. Additionally, the majority of surveyed students expressed a preference for quizzes conducted immediately after studying each topic.

In the development of the course “FinTech in the Digital Economy”, the core criteria of a high-quality online course, as outlined by Kumar [8], were adhered to. Authentic learning materials were incorporated, closely aligned with practical applications to support students in preparing for future professional activities. The instructional process was enhanced through the review of online conferences on financial technologies and the inclusion of guest lectures delivered by industry practitioners.

Modern multimedia tools – including MS Teams, PowerPoint presentations, internet-based resources, presentation templates, and the Moodle platform – were employed to deliver lecture content and module materials. The completion of individual and group projects was structured to require the development of PowerPoint presentations summarizing project outcomes.

Student reflections were encouraged as part of the learning process, enabling the monitoring of academic progress and fostering active engagement. A general overview of the course was provided, accompanied by detailed instructions for completing various tasks, utilizing the glossary, and navigating course components. A brief introductions to modules were also included. All elements of the course were comprehensively described in the developed syllabus.

In the technical formatting of the course, the recommendations of Baldwin [3, p. 420] were followed, particularly those concerning the minimization of clicks required to access essential content and complete the educational tasks outlined in each module. Clear navigation was implemented to simplify menu selection, and hyperlinks were provided to facilitate access to instructor information, educational materials, recommended resources for course mastery, and the syllabus. To enhance the usability and accessibility of the course, future improvements will focus on strengthening technical support and optimizing the user interface. Continuous access to support services will be maintained to assist students whenever needed. In line with existing research, it is anticipated that minimizing scrolling will further improve the effectiveness of the online learning environment.

To enhance student motivation in the learning process, the recommendations of Aldalur [1, p. 86] regarding the integration of gamification elements were followed. Platforms such as Kahoot, Moodle, and Google Forms were utilized to support interactive engagement and formative assessment. Preference was given to Moodle, as it is freely available, integrated

with the university's academic infrastructure, and enables unrestricted access to course materials and task solutions. Additionally, its functionality allows for the incorporation of mathematical symbols and formulas.

In accordance with the recommendations of Boye [4], the syllabus was structured to include clearly defined elements that contribute to its effectiveness. Key components were incorporated, such as basic information about the course and instructor, educational materials, the course schedule, and the expected learning outcomes.

Comprehensive instructor details were provided, including personal phone number, email address, and designated office hours for communication outside of class. As emphasized by Boye, such transparency benefits both instructors and students by fostering accessibility and academic support.

The recommendations of Harnish and Bridges [6] served as the foundation for constructing the syllabus in a friendly and approachable tone. It has been demonstrated that such a tone positively influences students' perceptions of both the instructor and the course. Accordingly, it will be recommended to colleagues that syllabi for other courses be developed using a similarly student-centered tone, as this approach may contribute to increased student interest and enrollment in the master's program over time.

As part of the planned improvements to the course, particular attention will be devoted to the integration of multimedia resources. For each lecture, short video recordings accompanied by lecturer annotations will be developed. These materials are intended to provide students with a concise preview of the lecture content, emphasizing its relevance, applicability, and anticipated learning benefits.

Furthermore, the course will be supplemented with video interviews featuring recognized experts in the field of financial technologies. The inclusion of authentic materials has been shown to positively influence student attitudes, reduce anxiety [5], and enhance motivation to learn [7]. These resources will be incorporated to foster deeper engagement and promote a contextual understanding of contemporary fintech developments.

Given the innovative nature of the course, the systematic collection of student feedback will be regarded as a critical component of its ongoing refinement. Although preliminary consultations with students were conducted during the design phase – particularly concerning course content and assessment formats – it is acknowledged that a comprehensive evaluation can only be achieved through direct student participation and experience.

Accordingly, mechanisms for continuous feedback will be implemented to enable students to regularly express their perspectives, suggestions, and concerns. Such input will allow the instructional team to assess the course from the learner's viewpoint and to introduce evidence-based modifications. Student feedback will thus serve as a foundational element in shaping future iterations of the course.

The development and implementation of the course "FinTech in the Digital Economy" demonstrated the effectiveness of e-learning approaches in addressing contemporary educational challenges. The course design was guided by principles of accessibility, interactivity, and relevance to real-world financial technologies, with particular attention to the needs of students in times of crisis.

Throughout the course creation process, instructors enhanced their digital and pedagogical competencies, including the use of artificial intelligence tools (e.g., ChatGPT) for course design, glossary development, and formative assessment. Technical skills were further developed through the integration of interactive features within the Moodle environment, contributing to more efficient and engaging online instruction.

The course structure enabled students to acquire essential knowledge of digital financial technologies and develop key competencies outlined in the educational program. Learners benefited from clear navigation, continuous access to resources, and opportunities for communication with instructors and peers via dedicated chat channels and forums. Gamification elements were incorporated to increase motivation and engagement, while group projects and presentations supported the development of analytical thinking, teamwork, and public speaking skills.

Importantly, the course provided a secure and psychologically supportive learning environment, helping students maintain educational continuity and emotional resilience during wartime. These outcomes affirm the potential of thoughtfully designed e-learning solutions to deliver high-quality education under challenging conditions and to foster both academic and personal growth.

References

1. Aldalur I., Markiegi U., Valencia X., Cuenca J., Illarramendi M. E-Learning Experience with Flipped Classroom Quizzes Using Kahoot, Moodle and Google Forms: A Comparative Study. https://www.academia.edu/107203136/E_Learning_Experience_with_Flipped_Classroom_Quizzes_Using_Kahoot_Moodle_and_Google_Forms_A_Comparative_Study
2. Anne-Gaëlle Sy. (2023). WWWWWH: How to Use It For Project Management. <https://www.sortlist.com/blog/wwwwwh/>
3. Baldwin, Sally J. and Ching, Yu-Hui (2020). Guidelines for Designing Online Courses for Mobile Devices. *TechTrends: Linking Research & Practice to Improve Learning*, 64(3), 413-422. <https://dx.doi.org/10.1007/s11528-019-00463-6>. https://scholarworks.boisestate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1243&context=edtech_facpubs
4. Boye A. (2015). How Do I Create an Effective Syllabus? <https://cpb-us-w2.wpmucdn.com/sites.gsu.edu/dist/1/1667/files/2015/08/How-do-I-Create-an-Effective-Syllabus-white-paper-pc4kmw.pdf>
5. Erbaggio, P., Gopalakrishnan, S., Hobbs, S., & Liu, H. (2016). Enhancing Student Engagement Through Online Authentic Materials. *IALLT Journal of Language Learning Technologies*, 42 (2). https://www.researchgate.net/publication/331144620_Enhancing_Student_Engagement_through_Online_Authentic_Materials
6. Harnish, R.J., Bridges, K.R. (2011). Effect of syllabus tone: students' perceptions of instructor and course. *Soc Psychol Educ* 14, 319–330. <https://doi.org/10.1007/s11218-011-9152-4>. https://www.researchgate.net/publication/226452721_Effect_of_Syllabus_Tone_Students'_Perceptions_of_Instructor_and_Course
7. Herrington, Anthony J. and Herrington, Janice A. (2007). What is an authentic learning environment? 68-77. <https://ro.uow.edu.au/edupapers/897>
8. Kumar, S., Martin, F., Budhrani, K., & Ritzhaupt, A. (2019). Award-winning faculty online teaching practices: Elements of award-winning courses. *Online Learning*, 23 (4), 160–180.

- doi:10.24059/olj.v23i4.2077 https://www.researchgate.net/publication/337679163_Award-Winning_Faculty_Online_Teaching_Practices_Elements_of_Award-Winning_Courses
9. Lobozyńska S., Vladychyn U., Skomorovych I. (2021). The Activity of Neobanks on the Financial Market in Ukraine and in the World. *Financial Space*. 3 (43). 7–21. <https://fp.cibs.ubs.edu.ua/index.php/fp/article/view/827> (in Ukrainian).
 10. Lobozyńska, S., Vladychyn, U., Skomorovych, I. (2023). Digital Banking Transformation Through Cooperation with FinTech Startups in Ukraine. *Finanse i Prawo Finansowe (Journal of Finance and Financial Law)*. 1(37), 85–101. doi: 10.18778/2391-6478.1.37.05
 11. Martin F., Bolliger D. U. (2023). Designing Online Learning in Higher Education. In book: *Handbook of Open, Distance and Digital Education*. pp. 1217–1236. DOI:10.1007/978-981-19-2080-6_72 https://www.researchgate.net/publication/367420843_Designing_online_learning_in_higher_education
 12. Regulations on the e-learning course of Ivan Franko Lviv National University, approved by the Academic Council of Ivan Franko Lviv National University on March 30, 2016. https://lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/01/educational_course.pdf (In Ukrainian)

ФІНТЕХ-ОСВІТА В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ: ПІДХОДИ ДО ЕЛЕКТРОННОГО НАВЧАННЯ

Софія Лобозинська¹, Ірина Скоморович², Уляна Владичин³

Львівський національний університет імені Івана Франка
79008, м. Львів, просп. Свободи, 18

¹e-mail: sofiya.lobozynska@lnu.edu.ua; ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-5483-6864>

²e-mail: iryna.skomorovych@lnu.edu.ua; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8574-6770>

³e-mail: ulyana.vladychyn@lnu.edu.ua; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6916-6688>

Анотація. Високі стандарти якості освіти в сучасному світі можуть бути досягнуті шляхом поєднання традиційних методів навчання з компонентами електронного навчання. Мета статті – представити результати роботи над створенням змішаного курсу «ФінТех у цифровій економіці» із застосуванням інноваційних підходів, штучного інтелекту та експертизи провідних науковців, щоб надати студентам можливість отримувати якісну освіту навіть у воєнний час. Дослідження також має на меті окреслити шляхи вдосконалення фінансової освіти шляхом інтеграції електронних методів навчання. Зокрема, показано, як використання інтерактивних платформ, мультимедійних ресурсів, гейміфікації та інструментів на основі штучного інтелекту сприяє підвищенню доступності, ефективності навчального процесу та оптимізації роботи викладачів.

Встановлено, що розроблені електронні компоненти дозволяють студентам навчатися у зручний для них час і темп. Завдяки цим компонентам навчальний процес стає більш інтерактивним, забезпечуючи доступ до широкого спектра навчальних ресурсів і інструментів, а також створюючи безпечніше освітнє середовище, особливо в умовах війни.

З'ясовано, що основні е-компоненти курсу повинні включати теми модулів і їхній зміст, опис дисципліни, цілі та результати навчання, інформацію про викладача, дві версії силлабусу (офіційну та в теплій тональності), термінологію курсу, навчальні матеріали, фінальний зворотний зв'язок. Курс повинен бути наповнений різноманітними методами гейміфікації (вибір термінів із глосарію, отримання нагород, щотижневі вікторини, рефлексії, презентації індивідуальних і групових проєктів тощо) для високої мотивації студентів.

Результати дослідження показали, що розробка е-компонентів навчальних курсів відкриває можливості для студентів отримувати якісні знання, розвивати аналітичне та критичне мислення, а також забезпечує безперервний і безпечний доступ до освіти.

Практичне значення полягає в тому, що запропонований підхід до створення змішаного курсу може бути адаптований для інших дисциплін і освітніх програм, особливо в умовах нестабільного середовища.

Ключові слова: змішане навчання, електронні компоненти курсу, FinTech, цифрова економіка, гейміфікація, штучний інтелект, безпечне освітнє середовище, воєнний час.

Стаття: надійшла до редакції 25.04.2025

прийнята до друку 25.06.2025

опублікована (оприлюднена) 10.07.2025

УДК 311.21:352.07
JEL: C80, R58

ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МІСЦЕВОЇ СТАТИСТИКИ (НА ПРИКЛАДІ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ)

Семен Матковський¹, Наталія Лутчин², Степан Васьків³

^{1,2,3}Львівський національний університет імені Івана Франка,
79008, Львів, просп. Свободи, 18

¹e-mail: semen.matkovskyy@lnu.edu.ua; ORCID: 0000-0001-9579-3039

²e-mail: nataliya.lutchyn@lnu.edu.ua; ORCID: 0000-0002-0727-0842

³e-mail: stepan.vaskiv@lnu.edu.ua; ORCID: 0000-0003-3781-2822

Анотація. У статті досліджено сучасний стан місцевої статистики в Україні, зокрема проблеми вимірювання економічного потенціалу територіальних громад в умовах децентралізації. Метою статті є обґрунтування індикаторів економічного потенціалу територіальної громади, що дає можливість оцінювання ефективності місцевого розвитку і є важливим інструментом для удосконалення управління розвитком територіальної громади на основі якісних даних. У дослідженні використано методи анкетування територіальних громад, інтерв'ю з представниками органів місцевого самоврядування з урахуванням рекомендацій міжнародних організацій з питань моніторингу сталого розвитку. Практичне значення результатів дослідження полягає у тому, що запропоновані економічні індикатори можуть стати основою для запровадження моніторингу соціально-економічного розвитку території, виявлення структурних диспропорцій та обґрунтування ефективної політики, що передбачено Законом України «Про місцеве самоврядування». Особливої актуальності моніторинг набуває в умовах економічної нестабільності, демографічних змін та потреби у підвищенні прозорості державного управління і місцевого самоврядування. Стаття підготовлена за результатами участі авторів у Комплексному дослідженні потреб у даних на місцевому рівні для розробки Концепції муніципальної статистики й відповідного законопроекту на замовлення USAID «ГОВЕРЛА» (2023–2024 рр.) у межах проєкту «Підвищення ефективності роботи і підзвітності органів місцевого самоврядування».

Ключові слова: місцева статистика, територіальні громади, економічний потенціал, децентралізація, цифровізація, статистичне забезпечення, статистичні індикатори.

Постановка проблеми. Реформа децентралізації, що активно впроваджується в Україні з 2014 року, суттєво змінила адміністративно-територіальний устрій та фінансові



основи місцевого самоврядування. У нових умовах територіальні громади отримали ширші повноваження у сфері соціально-економічного розвитку, проте реалізація цих повноважень значною мірою залежить від наявності достовірної, деталізованої та актуальної статистичної інформації. Місцева статистика стає основою для стратегічного планування, обґрунтування управлінських рішень, залучення інвестицій та оцінки ефективності політик. Проте нині вона перебуває на етапі становлення та стикається з низкою проблем, які потребують системного вирішення.

В умовах децентралізації влади та зміцнення фінансової самостійності територіальних громад виникає об'єктивна потреба у формуванні якісної та оперативної інформаційної бази для прийняття ефективних управлінських рішень на місцевому рівні. Водночас чинна система статистичного спостереження в Україні зосереджена переважно на національному та регіональному рівнях, залишаючи громади без належного інструментарію для оцінки власного економічного потенціалу. Нерівномірний доступ до статистичних даних, обмеженість показників, неузгодженість між адміністративними та статистичними межами, а також недостатній рівень аналітичної підтримки ускладнюють процес стратегічного планування розвитку територій. Проблема ускладнюється ще й тим, що існуючі статистичні методики та підходи не враховують специфіку функціонування громад у нових соціально-економічних умовах, що стримує ефективне використання внутрішніх ресурсів та залучення інвестицій. У зв'язку з цим постає необхідність удосконалення методології місцевої статистики, розвитку альтернативних джерел даних та створенні механізмів регулярного моніторингу ключових індикаторів соціально-економічного розвитку громад.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання економічного потенціалу на різних рівнях функціонування соціально-економічних систем розглядалося низкою вітчизняних і закордонних дослідників. Так, Ладонько Л. С. та Мітал О. Г. розглядають теоретичні підходи до визначення економічного потенціалу та формулюють типологію принципів до його оцінки [7]. Серед сучасних досліджень оцінки фінансово-економічного потенціалу територіальних громад в умовах війни можна відзначити роботи Квасній З. В., Сенах П. С. [6] та роботу Бойко Я. М., в якій досліджується вплив ефектів ВПО та релокації бізнесу на економічний потенціал громад [2]. Федоренко Т. розглядає фінансові інструменти для розвитку економічного потенціалу ТГ: гранти, ППП, муніципальні облигації, міжнародні кредити [13]. Пілько А.Д. та Вінтоняк О.В. пропонують авторське тлумачення поняття «інвестиційний потенціал регіону» та систематизують чинники, які мають визначальний вплив на формування інвестиційного потенціалу [8].

Серед закордонних авторів класичними є праці М. Портера, який розглядає, як країни та регіони створюють і підтримують конкурентні переваги у формуванні та реалізації економічного потенціалу [18]. Д. Шумпетер в роботі «Capitalism, Socialism, and Democracy» аналізує рушійні сили економічного розвитку, хоча термін «економічний потенціал» тут не є центральним [20]. Серед сучасних закордонних науковців можна виділити роботи Д. Асемоглу та Дж. Робінсона, які аналізують, як політичні та економічні інститути впливають на спроможність націй реалізувати свій економічний потенціал

[11]. У працях Н. Вальцік [22] розглядаються практичні аспекти збору та використання статистичних даних у муніципальному управлінні. Однак немає жодної статті, яка присвячена обґрунтуванню індикаторів економічного розвитку для комплексного статистичного оцінювання економічного потенціалу на рівні територіальних громад, що зумовило актуальність даного дослідження.

Метою статті є обґрунтування індикаторів вимірювання економічного потенціалу, що дає можливість оцінки ефективності діяльності територіальних громад і є важливим інструментом для управління місцевим розвитком. Для досягнення даної мети поставлені такі завдання: 1) проаналізувати теоретичні підходи до поняття «економічний потенціал» та його індикаторів; 2) здійснити аналіз результатів опитування тергромад України щодо потреб в економічній статистиці; 3) систематизувати існуючі індикатори, що використовуються для оцінки економічного розвитку на місцевому рівні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Враховуючи Методику формування спроможних територіальних громад [10] та огляд останніх досліджень і публікацій, пропонуємо визначати економічний потенціал територіальної громади як це сукупність наявних і потенційно доступних ресурсів громади, які можуть бути ефективно залучені для забезпечення сталого економічного розвитку, зростання добробуту населення та підвищення конкурентоспроможності громади. Складовими економічного потенціалу є: виробничий, фінансовий, інвестиційний та енергетичний.

У Реєстрі статистичних спостережень (результати яких отримують регіональні органи) є такі розділи спостережень, релевантні потребам у даних про тергромади: «Структурні зміни в економіці України та її регіонів»; «Активи, власний капітал, зобов'язання та фінансові результати підприємств»; «Показники економічної діяльності підприємств сфери нефінансових послуг»; Короткострокова промислова статистика; Показники транспорту та інших галузей. Ці спостереження можуть бути адаптовані на територіальному рівні для оцінки структури економіки, її активів, розвитку промисловості, транспортної інфраструктури, сфери послуг.

На основі результатів анкетування та глибоких інтерв'ю, проведеного у рамках реалізації проєкту USAID Говерла, здійснена оцінка рівня задоволення потреб користувачів у даних на рівні територіальної громади. Найвищий рівень задоволення інформаційних потреб ТГ – у сфері місцевих бюджетів, освіти та культури. Найгірша ситуація – з даними про економіку та інвестиції, ринок праці, зовнішньоекономічну діяльність, науку, технології та інновації [3]. Дані про рівень задоволення потреб ТГ у даних за сферами місцевого розвитку з урахуванням розділів статистики наведені в таблиці 1.

**Рівень задоволення потреб тергромад у даних
за сферами місцевого розвитку і розділами статистики**

Сфера	Незадоволені, дані відсутні (%)	Потребуємо додаткових даних (%)	Цілком задоволені, даних достатньо (%)
Місцеві бюджети	3,5	31,3	65,1
Освіта	3,6	37,2	59,2
Культура	4,6	39,1	56,3
Охорона здоров'я	6,3	40,1	53,6
Соціальний захист	7,9	49,3	42,8
Житлове будівництво і ЖКГ	16,4	53,6	29,9
Безпека	20,7	54,3	25
Природно-ресурсний потенціал	20,1	58,9	21,1
Населення та міграція	27,6	55,9	16,4
Навколишнє природне середовище	27	58,6	14,5
Економіка та інвестиції	32,9	55,6	11,5
Ринок праці	36,8	51,6	11,5
ЗЕД	49,7	40,8	9,5
Наука. Технології. Інновації	46,1	45,4	8,6

Джерело: складено авторами на основі [3].

Як видно з таблиці 1, однією з найбільших потреб у сфері місцевого розвитку є дані про економіку та інвестиції, що є важливою складовою економічного потенціалу. У таблиці 2 наведено перелік найзатребуваніших індикаторів місцевої статистики у розділі «Економічна діяльність».

Таблиця 2

**Топ-5 показників у розділі “Економічна діяльність”
за рівнем потреби та рівнем її задоволення у тергромадах**

Показники	Рівень потреби (%)	Рівень задоволеності потреби (%)
Кількість суб'єктів господарювання(підприємств)-всього, за видами господарювання, за розміром	97,8	65,3
Кількість СПД-ФОП – всього, за видами економічної діяльності	97,8	62,9
Кількість об'єктів роздрібною торгівлі(магазини, кіоски, автозаправні станції, аптеки і аптечні кіоски)	96,9	70,1
Кількість с/г підприємств , які здійснюють с/г діяльність у ТГ	95,6	69,6
Кількість фермерських господарств, які здійснюють с/г діяльність у ТГ	95,6	70,8

Джерело: складено авторами на основі [3].

Згідно з Постановою Кабінету Міністрів України від 15 березня 2024 р. «Деякі питання проведення моніторингу та оцінювання державної регіональної політики», запропонований моніторинг державної регіональної політики, який здійснюється з метою відстеження та проведення аналізу територіальних тенденцій, динаміки та структурних змін відповідно до цілей, напрямів та завдань державної регіональної політики, визначених у документах стратегічного планування державної регіональної політики [13]. Для рівня територіальних громад запропоновано 32 показники, з яких лише 12 характеризують економічний потенціал. До моніторингу державної регіональної політики можуть бути залучені асоціації органів місцевого самоврядування та їх добровільні об'єднання, агенції регіонального розвитку, створені відповідно до Закону України «Про засади державної регіональної політики», наукові установи, громадські об'єднання [9].

Однак цих даних недостатньо для всебічної оцінки економічного потенціалу громад. Багато важливих показників соціально-економічного стану громад формуються на основі адміністративних джерел – податкової звітності, реєстрів, банківських та судових даних. Однак органи місцевого самоврядування часто не мають прямого доступу до цих ресурсів або обмежені в можливості їх використання для аналітики. В Україні у 2024 році виявлено низький рівень охоплення місцевих даних. У країнах ЄС, Канаді та США місцева статистика є частиною відкритих платформ управління.

У теперішній час здійснюється рейтинг ТГ у Львівській області на основі 44 індикаторів у таких сферах: фінанси, безпека, економіка, цифровий розвиток, соціальна сфера, податкове адміністрування, стратегічне планування. Однак такі оцінки носять локальний характер, показники отримують з джерел, які не підтверджені офіційною статистикою і, як правило, пропонуються на платній основі. Тобто, на державному рівні відсутні показники із затвердженою методикою, які були б доступні громадянськості і мали офіційний статус.

Враховуючи вимоги та рекомендації щодо імплементації європейських норм у галузі статистики та з урахуванням результатів опитування ТГ, командою виконавців Проєкту запропоновано структуру системи показників місцевої статистики за відповідними розділами. У таблиці 3 запропоновано розділи економічних індикаторів місцевої статистики, які характеризують економічний потенціал громад.

У таблицях 4–12 запропоновано набір економічних індикаторів місцевої статистики за розділами та розпорядниками даних, де вказано як рівень потреби так і рівень її задоволеності.

Розділ «Регіональні рахунки» представлений лише показником валової доданої вартості, який став додатковою потребою і був визначений в процесі фокус-груп з представниками центральних і місцевих органів виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, університетів, аналітичних центрів, де розпорядником даних має стати Держстат.

Таблиця 3

Розділи економічної статистики, які характеризують економічний потенціал тергромади

Розділи	Теми
2.01. Регіональні рахунки	–
2.03. Економічна діяльність	Діяльність суб'єктів підприємництва Послуги Внутрішня торгівля Капітальні інвестиції Сільське, лісове та рибне господарство Енергетика Промисловість Будівництво Транспорт і транспортна інфраструктура. Туризм Реєстри Відновлення і розвиток
2.04. Місцеві фінанси та податки	Доходи місцевого бюджету, у т.ч. за джерелами Офіційні трансферти Видатки місцевого бюджету, у т.ч. за функціональною структурою відповідно до бюджетної класифікації
2.05. Зовнішньоекономічна діяльність	Зовнішня торгівля товарами Зовнішня торгівля послугами Іноземні інвестиції
2.07. Наука. Технології. Інновації	Наука Технології Інновації

Джерело: складено авторами на основі [3;10].

Таблиця 4

Показники економічного потенціалу тергромад за темою
«Діяльність суб'єктів підприємництва» (розділ «Економічна діяльність»)

Показники	Потреби в даних ТГ та інших користувачів		Джерело / Розпорядник даних
	Рівень потреби (%)	Рівень задоволеності потреби (%)	
Кількість діючих СПД (юридичних осіб) – всього, за видами економічної діяльності, за розміром	97,8	65,3	Держстат
Кількість СПД-ФОП – всього, за видами економічної діяльності	97,8	62,9	Держстат
Фінансовий результат СПД (юридичних осіб) до оподаткування (чистий дохід) – всього, за видами економічної діяльності, за розміром	89,2	41,6	Держстат
Фінансовий результат СПД-ФОП (обсяг доходу, податковий) – всього, за видами економічної діяльності	90,3	43,1	Держстат

Джерело: складено авторами на основі [3; 10].

Додатковою потребою в даному розділі є наступні показники: кількість зайнятих працівників у суб'єктів підприємництва (юридичних осіб) – всього, за видами економічної діяльності, за розміром; кількість зайнятих працівників у СПД-ФОП – всього, за видами економічної діяльності та обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів підприємництва (юридичних осіб) – всього, за видами економічної діяльності, за розміром.

Тема «Послуги» розглядається лише з врахуванням додаткової потреби, такої як є обсяг реалізованих послуг – всього та за видами діяльності.

Таблиця 5

**Показники економічного потенціалу територіальних громад за темою «Капітальні інвестиції»
(розділ «Економічна діяльність»)**

Показники	Потреби в даних ТГ та інших користувачів		Джерело / Розпорядник даних
	Рівень потреби (%)	Рівень задоволеності потреби (%)	
всього, за видами економічної діяльності, за розміром			
Обсяг капітальних інвестицій – всього, за джерелами і видами активів	92,7	42,7	Держстат
Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності	92,8	41,6	Держстат

Джерело: складено авторами на основі [3;10].

Додатковою потребою для теми «Капітальні інвестиції» користувачі називають показник капітальних інвестицій у житлове будівництво, у тому числі за джерелами.

Таблиця 6

**Показники економічного потенціалу територіальних громад
за темою «Сільське, лісове та рибне господарство»(розділ «Економічна діяльність»)**

Показники	Потреби в даних ТГ та інших користувачів		Джерело / Розпорядник даних
	Рівень потреби (%)	Рівень задоволеності потреби (%)	
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Продукція сільського господарства – всього, за видами та категоріями господарств	92,9	48,7	Держстат
Кількість с/г підприємств, які здійснюють с/г діяльність у ТГ	95,6	69,6	Держстат, ЄДР
Кількість фермерських господарств, які здійснюють с/г діяльність у ТГ	95,6	70,8	Держстат, ЄДР
Площа посівна с/г культур – за видами культур і господарств	91,4	54,1	Держстат
Площа зібрана с/г культур – за видами культур і господарств	90,1	51,7	Держстат

Закінчення табл. 6

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Валовий збір с/г культур – за видами культур і господарств	88,6	47,2	Держстат
Урожайність с/г культур – за видами культур і господарств	89,0	48,3	Держстат
Площа багаторічних насаджень	92,5	54,5	Держстат
Кількість с/г тварин – за видами у підприємствах	88,3	49,8	Держстат
Обсяг виробництва (валовий надій) молока - у підприємствах	82,0	43,8	Держстат
Кількість домогосподарств, членам яких надано земельні ділянки для ведення особистого селянського господарства	94,4	69,3	ОМС
Площа земельних ділянок домогосподарств, членам яких надано земельні ділянки для ведення особистого селянського господарства	94,4	69,6	ОМС

Джерело: складено авторами на основі [3;10].

Показники які характеризують економічний потенціал за темою «Енергетика» для розділу «Економічна діяльність» виступають в якості додаткової потреби. До таких показників користувачі відносять: видобуток кам'яного вугілля, нафти, газу природного скрапленого, газового конденсату; виробництво електроенергії, у т. ч. за типами електростанцій; потужність джерел постачання енергії, у т. ч. за типами електростанцій; використання енергоресурсів за джерелами та обсяги електроенергії, виробленої суб'єктами альтернативної енергетики, яким встановлено «зелений» тариф, де розпорядниками даних виступає в основному Міністерство енергетики України.

Таблиця 7

Показники економічного потенціалу тергромад за окремими галузями економіки (теми розділу «Економічна діяльність»)

Назва/показники	Потреби в даних ТГ та інших користувачів		Джерело / Розпорядник даних
	Рівень потреби (%)	Рівень задоволеності потреби (%)	
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Промисловість			
Обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності	86,0	36,4	Держстат
Виробництво промислової продукції за видами	86,4	36,3	Держстат
Будівництво			
Загальна площа житлових будівель, прийнятих в експлуатацію за типами місцевості	89,3	58,8	Держстат

Закінчення табл. 7

1	2	3	4
Транспорт і транспортна інфраструктура			
Довжина автомобільних доріг – всього, у тому числі з твердим покриттям	97,1	81,0	Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України
Експлуатаційна довжина залізничних колій	64,7	63,6	Укрзалізниця
Експлуатаційна довжина трамвайних колій	17,4	73,3	ОМС
Експлуатаційна довжина тролейбусних ліній	18,5	74,7	ОМС

Джерело: складено авторами на основі [3; 10].

Додатковою потребою для теми «Будівництво» є показники: кількість та площа введення в експлуатацію нежитлових будівель за видами, інженерних споруд за видами. Для теми «Транспорт і транспортна інфраструктура» виявлено такі додаткові потреби у показниках: кількість транспортних засобів у володінні і користуванні фізичних осіб, юридичних осіб; у комунальній власності ТГ; ступінь зносу рухомого складу громадського транспорту за видами; кількість перевезених пасажирів громадським транспортом у власності громади та відсоток рухомого складу ТЗ, пристосованих до потреб осіб з інвалідністю та маломобільних груп населення.

Таблиця 8

**Показники економічного потенціалу тергромад
за темами «Внутрішня торгівля» і «Туризм» (розділ «Економічна діяльність»)**

Назва/показники	Потреби в даних ТГ та інших користувачів		Джерело / Розпорядник даних
	Рівень потреби (%)	Рівень задоволеності потреби (%)	
Внутрішня торгівля			
Кількість об'єктів торговельної інфраструктури	96,9	70,1	Держстат
Роздрібний товарооборот	84,9	37,6	Держстат
Туризм			
Кількість діючих туроператорів і турагентів	71,9	51,5	Держагенство розвитку туризму України
Кількість туристів, обслуговуваних туроператорами і турагентами, у т.ч. в'їзних, з них – іноземців, виїзних	69,4	35,2	Держагенство розвитку туризму України
Кількість колективних засобів розміщення (готелів та ін.)	76,5	60,2	Держстат
Кількість місць у колективних засобах розміщення	73,9	53,5	Держстат
Кількість ночівель у колективних засобах розміщення, у т.ч. іноземців	70,4	46,7	Держстат

Джерело: складено авторами на основі [3; 10]

Додатковою потребою для теми «Туризм» є показник доходу від надання туристичних послуг.

За темою «Реєстри» користувачі в анкетуванні звертають увагу на додаткову потребу у таких показниках: кількість зареєстрованих юридичних осіб за організаційно-правовими формами господарювання; за видами економічної діяльності з розподілом за ознакою статі керівника; кількість активних підприємств, зареєстрованих СПД-ФОП за видами економічної діяльності з розподілом за ознакою статі керівника.

Таблиця 9

**Показники економічного потенціалу тергромад
за темою «Відновлення і розвиток» (розділ «Економічна діяльність»)**

Показники	Потреби в даних ТГ та інших користувачів		Джерело / Розпорядник даних
	Рівень потреби (%)	Рівень задоволеності потреби (%)	
Площа знищених або часткового пошкоджених с/г угідь внаслідок бойових дій	65,5	57,6	ОМС
Площа знищених або часткового пошкоджених природних кормових угідь внаслідок бойових дій	63,9	55,6	ОМС
Кількість знищених або частково пошкоджених активів підприємств (у т.ч. державного, комунального, приватного сектору)	69,3	55,4	ОМС
Кількість релокованих підприємств на території ТГ	80,6	55,8	ОМС

Джерело: складено авторами на основі [3;10].

У таблиці 10 наведено результати анкетування користувачів місцевої статистики у частині показників про місцеві фінанси та податки.

Таблиця 10

**Показники економічного потенціалу тергромад
за темами розділу «Місцеві фінанси та податки»**

Назва/показники	Потреби в даних ТГ та інших користувачів		Джерело / Розпорядник даних
	Рівень потреби (%)	Рівень задоволеності потреби (%)	
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Доходи місцевого бюджету			
Доходи місцевого бюджету – всього, у т.ч. за джерелами (відповідно до бюджетної класифікації)	97,7	96,3	Мінфін
Офіційні трансферти	97,8	96,4	
Офіційні трансферти – всього, у т.ч.			Мінфін

Закінчення табл. 10

1	2	3	4
- Дотації			Мінфін
- Субвенції			Мінфін
Видатки місцевого бюджету			
Видатки місцевого бюджету – всього, у т.ч. за функціональною структурою відповідно до бюджетної класифікації	98,3	97,1	Мінфін
Інші показники			
Дефіцит/профіцит місцевого бюджету	96,5	96,4	Мінфін
Рівень дотаційності місцевого бюджету (%)	95,2	94,5	Мінфін
Обсяг місцевого боргу	87,7	95,3	Мінфін
Відношення місцевого боргу до доходів місцевого бюджету без урахування трансфертів (%)	87,9	95,3	Мінфін
Капітальні видатки місцевого бюджету за галузями (відповідно до бюджетної класифікації)	97,1	96,1	Мінфін
Фінансування місцевих цільових програм за напрямками	97,7	97,0	Мінфін
Площа житлового фонду, придбаного/побудованого за кошти місцевого бюджету	87,3	89,6	Мінфін
Чисельність працівників бюджетної сфери, профінансованих з місцевого бюджету	96,7	94,0	Мінфін
Індекс податкоспроможності бюджету територіальної громади	96,5	90,4	Мінфін, ОМС

Джерело: складено авторами на основі [3;10].

У таблиці 11 наведено результати анкетування користувачів місцевої статистики у частині показників зовнішньоекономічної діяльності.

Таблиця 11

**Показники економічного потенціалу тергромад
за темами розділу «Зовнішньоекономічна діяльність»**

	Потреби в даних ТГ та інших користувачів		Джерело / Розпорядник даних
	Рівень потреби (%)	Рівень задоволеності потреби (%)	
1	2	3	4
Зовнішня торгівля товарами			
Експорт товарів за видами (тис. дол. США)	69,8	23,2	Держстат/ Держмитслужба/ НБУ
Експорт товарів за країнами (тис. дол. США)	69,8	22,7	Держстат/ Держмитслужба/ НБУ,
Імпорт товарів за видами (тис. дол. США)	69,8	22,7	Держстат/ Держмитслужба/ НБУ
Імпорт товарів за країнами (тис. дол. США)	69,5	22,2	Держстат/ Держмитслужба/ НБУ,

Закінчення табл. 11

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Зовнішня торгівля послугами			
Експорт послуг за видами (тис. дол. США)	67,8	21,6	Держстат / НБУ
Експорт послуг за країнами (тис. дол. США)	67,5	21,6	Держстат / НБУ,
Імпорт послуг за видами (тис. дол. США)	68,1	21,8	Держстат / НБУ
Імпорт послуг за країнами (тис. дол. США)	67,6	21,5	Держстат / НБУ,
Іноземні інвестиції			
Прямі іноземні інвестиції, млн дол. США (за видами економічної діяльності, країнами походження)	78,0	28,0	
Портфельні іноземні інвестиції, млн дол. США (за видами економічної діяльності, країнами походження)	75,7	25,6	

Джерело: складено авторами на основі [3;10].

Додатковою потребою ТГ для теми «Зовнішня торгівля товарами» є показник експорту інноваційної продукції, а для теми «Іноземні інвестиції» – показник прямих іноземних інвестицій з регіонів (громад), за видами економічної діяльності та країнами походження.

Таблиця 12

**Показники економічного потенціалу тергромад
за розділом «Наука. Технології. Інновації»**

<i>1</i>	Потреби в даних ТГ та інших користувачів		Джерело / Розпорядник даних
	Рівень потреби (%)	Рівень задоволеності потреби (%)	
<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>4</i>
Наука			
Кількість організацій, які здійснюють наукові дослідження і розробки	48,4	39,5	Держстат
Кількість працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок, за галузями науки	47,1	37,5	Держстат
Інновації			
Кількість інноваційно активних підприємств – всього, у т.ч. за видами економічної діяльності	62,2	30,6	Держстат
Кількість промислових підприємств, які реалізовували інноваційну продукцію	63,2	30,8	Держстат

Закінчення табл. 12

1	2	3	4
Обсяг реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг)	63,5	29,1	Держстат
Витрати на інновації підприємств – всього, у т.ч. за видами економічної діяльності	61,7	28,4	Держстат
Кількість придбаних нових технологій промисловими підприємствами	63,8	29,1	Держстат
ІТ-технології			
Кількість суб'єктів бізнесу ІТ сектору	72,8	33,0	Держстат
Надходження в місцевий бюджет від сплати ПДФО та єдиного податку СПД у галузі ІТ	82,8	0,6	ДПС, ОМС
Рівень покриття та швидкісного доступу до інтернету	88,8	57,3	Мінцифри
Рівень охоплення населення інтернет-послугами, %	додаткова потреба		Мінцифри

Джерело: складено авторами на основі [3; 10].

Додатковою потребою користувачів для теми «ІТ-технології» є такі показники: рівень охоплення населення Інтернет-послугами, рівень покриття мобільним зв'язком і кількість наданих адміністративних послуг онлайн у ЦНАП.

На основі запропонованих вище показників можна здійснювати рейтингування економічного потенціалу територій. Рейтингування дає можливість оцінювати ефективність економічного потенціалу ТГ та використовувати результати у щорічному моніторингу місцевого розвитку, обґрунтуванні управлінських рішень, запитів на додаткову фінансову та інші види підтримки у проєктних заявках.

Висновки. Місцева статистика є ключовим інструментом забезпечення прозорого, ефективного та обґрунтованого управління, однак подальший її розвиток має ряд проблем, а саме:

1. Статистична інформація, яку формує Державна служба статистики України, здебільшого агрегована на рівні областей. Дані щодо територіальних громад є фрагментарними, формуються несистемно та не охоплюють ключові аспекти розвитку. Відсутність уніфікованих показників, що дозволяють порівнювати громади, обмежує можливості міжмуніципального аналізу.

2. Багато важливих показників соціально-економічного стану громад формуються на основі адміністративних джерел – податкової звітності, реєстрів, банківських та судових даних. Однак органи місцевого самоврядування часто не мають прямого доступу до цих ресурсів або обмежені в можливості їх використання для аналітики.

3. Більшість громад не мають спеціалізованих підрозділів або фахівців зі статистики та аналітики. Це ускладнює як збір, так і інтерпретацію наявних даних. Також бракує сучасного програмного забезпечення для візуалізації інформації та її аналізу.

Для вирішення визначених проблем доцільно створити в громадах підрозділи або міжмуніципальні статистичні центри, які будуть займатись збором, аналізом і публікацією місцевих статистичних даних. Також необхідно розробити регламент співпраці з регіональними органами статистики та іншими державними структурами.

Для статистичного оцінювання економічного потенціалу територій у дослідженні запропоновано п'ять розділів з виокремленням 22 тем для їх поглибленого вивчення.

Перелік запропонованих індикаторів розроблено з урахуванням Плану державних статистичних спостережень України на 2026 р., а також результатів опитування тергромад України у межах проєкту USAID «ГОВЕРІА» «Підвищення ефективності роботи і підзвітності органів місцевого самоврядування».

На нашу думку, розвиток місцевої статистики має відбуватися за керівництва Державної служби статистики України, що забезпечить єдиний методологічний підхід до статистичного оцінювання відновлення і розвитку регіонів, громад і територій України. Приклад Львівщини показує, що навіть базові кроки у цьому напрямі можуть суттєво покращити аналітичні можливості громад та сприяти їх сталому розвитку.

Список використаних джерел

1. Аналітична платформа «Громада.Інфо». URL: <https://hromada.info>.
2. Бойко Я. М. та ін. Вплив війни на економічний потенціал територіальних громад Закарпатської області: емпіричні дослідження та експертні висновки. *Науковий вісник УжНУ. Серія «Економіка»*. 2023. № 2 (62). С. 45–53.
3. Гринькевич О., Конзьолка В., Матковський С., Панчишин Т. та ін. Аналіз потреб у місцевій статистиці: аналітичний звіт. Дослідження потреб у місцевій статистиці органів місцевого самоврядування, центральних і місцевих органів виконавчої влади, університетів, дослідницьких та аналітичних центрів, громадських організацій, інших інституцій. Львів, 2024. 127 с. URL: <https://surli.cc/njvtwx>.
4. Державна служба статистики України: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 25.07.2025).
5. Деякі питання проведення моніторингу та оцінювання державної регіональної політики: постанова Кабінету Міністрів України від 15 березня 2024 р. № 305. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/305-2024-p>.
6. Квасній Л. Г., Сенах П. С. Фінансово-економічний потенціал територіальних громад в умовах повоєнного відродження України. Матеріали III Міжнародної конференції. Миколаїв, 2023. С. 171–172.
7. Ладонько Л. С., Мітал О. Г. Методичні підходи до оцінки економічного потенціалу регіону. *Ефективна економіка*. 2019. № 3. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.3.4.
8. Пілько А. Д., Вінтоняк О. В. Моделювання процесів формування інвестиційного потенціалу регіону. *Економіка та суспільство*. 2024. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-63>.
9. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 5 лютого 2015 р. № 156-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 13. Ст. 90.
10. Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад: постанова Кабінету Міністрів України від 8 квітня 2015 р. № 214. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF>.
11. Acemoglu D., Robinson J. A. *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty*. New York: Crown Business, 2012. 544 p.
12. Eurostat. *Statistical Requirements Compendium*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2023. 150 p.
13. Fedorenko T. Tools for financing local economic development of local communities. *Economic Forum*. 2024. Vol. 14, № 1. P. 62–74. DOI: 10.62763/cb/1.2024.62.
14. Local Government Association (UK). *LG Inform*. URL: <https://local.gov.uk>.
15. OECD. *Measuring Economic Performance of Local Governments: Indicators and Best Practices*. Paris: OECD Publishing, 2022. 200 p.

16. OECD. Territorial Indicators and Governance for Local Development. Paris: OECD Publishing, 2020. 180 p.
17. Open Government Data Portal (Canada). URL: <https://open.canada.ca>.
18. Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990. 855 p.
19. Smart Cities Canada Initiative. URL: <https://smartcitiescanada.ca>.
20. Schumpeter J. A. Capitalism, Socialism, and Democracy. New York: Harper & Brothers, 1942. 431 p.
21. U.S. Data.gov. Local Statistics Portal. URL: <https://data.gov/local>.
22. Valcik N. A. (ed.). Geospatial Information System Use in Public Organizations: How and Why GIS Should be Used in the Public Sector. New York: Routledge, 2020. 240 p.
23. Cressie N. Statistics for Spatial Data. New York: Wiley, 1993. 900 p.

References

1. Analytical platform «Hromada.Info». Available at: <https://hromada.info>.
2. Boiko, Ya. M. et al. (2023). The impact of war on the economic potential of territorial communities of the Zakarpattia region: empirical research and expert conclusions. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series «Economics»*, no. 2 (62), pp. 45–53.
3. Hrynkevych, O., Konzolka, V., Matkovskiy, S., Panchyshyn, T. et al. (2024). Analysis of local statistics needs: analytical report. Research on local statistics needs of local self-government bodies, central and local executive authorities, universities, research and analytical centers, public organizations, other institutions. Ukraine. 127 p. Available at: <https://surli.cc/njvtxw>.
4. State Statistics Service of Ukraine: official website. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
5. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024). Resolution «Some issues of monitoring and evaluation of state regional policy» dated 15 March 2024 No. 305. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/305-2024-п>.
6. Kvasnii, L. H. and Senakh, P. S. (2023). Financial and economic potential of territorial communities in the conditions of post-war revival of Ukraine. Proceedings of the III International Conference, Mykolaiv, Ukraine, pp. 171–172.
7. Ladonko, L. S. and Mital, O. H. (2019). Methodological approaches to assessing the economic potential of the region. *Efektivna ekonomika*. No. 3. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.3.4.
8. Pilko, A. D. and Vintoniak, O. V. (2024). Modeling the processes of forming the investment potential of the region. *Ekonomika ta suspilstvo*. No 3. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-63>.
9. Verkhovna Rada of Ukraine (2015). The Law of Ukraine «On the principles of state regional policy» dated 5 February 2015 No. 156-VIII, Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, no. 13, art. 90.
10. Cabinet of Ministers of Ukraine (2015). Resolution «On approval of the Methodology for the formation of capable territorial communities» dated 8 April 2015 No. 214. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF>.
11. Acemoglu, D. and Robinson, J. A. (2012), Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty, Crown Business, New York, USA, 544 p.
12. Eurostat (2023), Statistical Requirements Compendium, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 150 p.
13. Fedorenko, T. (2024). Tools for financing local economic development of local communities, *Economic Forum*. Vol. 14, no. 1, pp. 62–74. DOI: 10.62763/cb/1.2024.62.
14. Local Government Association (UK). LG Inform. Available at: <https://local.gov.uk>.
15. OECD (2022). Measuring Economic Performance of Local Governments: Indicators and Best Practices, OECD Publishing, Paris, France, 200 p.

16. OECD (2020). Territorial Indicators and Governance for Local Development, OECD Publishing, Paris, France, 180 p.
17. Open Government Data Portal (Canada). Available at: <https://open.canada.ca>.
18. Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations, Free Press, New York, USA, 855 p.
19. Smart Cities Canada Initiative. Available at: <https://smartcitiescanada.ca>.
20. Schumpeter, J. A. (1942), Capitalism, Socialism, and Democracy, Harper & Brothers, New York, USA, 431 p.
21. U.S. Data.gov. Local Statistics Portal. Available at: <https://data.gov/local>.
22. Valcik, N. A. (ed.) (2020). Geospatial Information System Use in Public Organizations: How and Why GIS Should be Used in the Public Sector, Routledge, New York, USA, 240 p.
23. Cressie, N. (1993). Statistics for Spatial Data, Wiley, New York. 900 p.

PROBLEMS AND PROSPECTS FOR LOCAL STATISTICS DEVELOPMENT: THE CASE OF UKRAINIAN TERRITORIAL COMMUNITIES' ECONOMIC POTENTIAL

Semen Matkovskyy¹, Nataliya Lutchny², Stepan Vaskiv³

*Ivan Franko National University of Lviv,
18 Svobody Ave., Lviv, 79008*

¹*e-mail: semen.matkovskyy@lnu.edu.ua; ORCID: 0000-0001-9579-3039*

²*e-mail: nataliya.lutchny@lnu.edu.ua; ORCID: 0000-0002-0727-0842*

³*e-mail: stepan.vaskiv@lnu.edu.ua; ORCID: 0000-0003-3781-2822*

Abstract. The article examines the current state of local statistics in Ukraine, particularly the challenges of measuring the economic potential of territorial communities in the context of decentralization. The article aims to substantiate indicators of the economic potential of territorial communities, which enables the assessment of local development effectiveness and serves as an important tool for improving territorial community development management based on quality data. The study employs surveys of territorial communities and interviews with representatives of local self-government bodies, taking into account recommendations from international organizations on sustainable development monitoring. The practical significance of the research findings lies in the fact that the proposed economic indicators can form the basis for implementing monitoring of the socio-economic development of territories, identifying structural imbalances, and substantiating effective policies as envisaged by the Law of Ukraine “On Local Self-Government.” Monitoring becomes particularly relevant in conditions of economic instability, demographic changes, and the need to enhance transparency in public administration and local self-government.

The article was prepared based on the authors' participation in the Comprehensive Study of Local Data Needs for the development of the Concept of Municipal Statistics and the corresponding draft law commissioned by USAID “HOVERLA” (2023–2024) within the project “Enhancing the Efficiency and Accountability of Local Self-Government Bodies.”

Keywords: local statistics, territorial communities, economic potential, decentralization, digitalization, statistical support, statistical indicators.

Стаття: надійшла до редакції 25.04.2025

прийнята до друку 25.06.2025

опублікована (оприлюднена) 10.07.2025

СУЧАСНІ МЕТОДИ ОБЛІКУ, АУДИТУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ

DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2025.68.0.6819>

УДК [330.3/4.021:657.6:004]:658.1

JEL M49, C81

ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ І МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДІДЖИТАЛ ІНСТРУМЕНТАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ

Євген Цікало¹, Юрій Раделицький², Ярослава Кріль³

Львівський національний університет імені Івана Франка,
79008, м. Львів, просп. Свободи, 18

¹e-mail: yevhen.tsikalo@lnu.edu.ua; ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8051-9299>

²e-mail: yuriy.radelytskyu@lnu.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8968-4821>

³e-mail: yaroslava.kril@lnu.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3421-8094>

Анотація. Стаття присвячена розробці теоретико-прикладних і методичних основ діджитал інструменталізації економічного аналізу. Мета статті – визначення категорійної бази, процесно-технологічного змісту діджитал інструменталізації економічного аналізу, що складатиме теоретико-прикладну основу, а також розроблення базових методичних положень із впровадження прикладних аналітичних інструментів, використовуючи інжиніринговий підхід до створення і дослідження можливостей інструментів. У дослідженні використано наукові методи: структурно-логічного аналізу і декомпозиції для визначення структурного складу аналітичних задач (аналогів завдань) та їхніх елементів; групування і систематизації у поєднанні із використанням асоціативних аналогій для встановлення співвідношень між технологічними роботами на етапах аналітичного процесу, формалізовано представленими структурними елементами аналітичних задач і функціонально-технологічними можливостями діджитал інструментів аналізу; морфологічного аналізу для формування понятійно-категорійного контенту проблематики діджитал інструменталізації економічного аналізу. Запропоновано єдиний (уніфікований) модельний формат подання аналітичних задач, процедур, операцій і дій, прийнятний для створення (технічного і робочого проектування) нових і застосування в аналізі існуючих діджитал інструментів. Розкрито процесно-етапний зміст відповідності процесу інструменталізації аналітичному процесу з допомогою форм описів характеристик аналітичних задач (та їхніх структурних елементів), прийнятних як для проектування, так і для вивчення можливостей діджитал інструментів з розв'язання задач. Запропоновано увести в інструменталізований процес аналітичного опрацювання інформації функціональні процедури розпізнавання, оцінювання, розрахунково-аналітичного обґрунтування досягнення ознак системної інтеграції діяльності підприємства та управління нею із залученням інструментів нейромережових технологій.

Ключові слова: аналітична задача, процедура, операція, дія, алгоритм, аналітичний процес, діджитал інструмент, технологія, описові конструкції.



Постановка проблеми. Теоретичні напрацювання із застосування економічного аналізу в управлінні господарською діяльністю підприємств (як розв'язання завдань аналізу в ролі функції управління) на практиці втілюються з допомогою інструментально-прикладних засобів. Такі засоби представлені інформаційно-технологічними програмно-технічними комп'ютерними продуктами, що дають змогу реалізовувати діджитал технологію аналітичного процесу. Діджиталізація (цифровізація) аналітичного процесу передбачає як цифрову ідентифікацію інформації (розпізнавання і фіксування на облікових носіях), що аналізуватиметься, так і алгоритмізацію (формалізоване подання і програмну реалізацію) функціонально-технологічних робіт процесу в межах розв'язання функціональних (управлінських) завдань економічного аналізу. Завдання розв'язуються в підсистемі економічного аналізу (централізованій або розподіленій) інформаційної системи (системи управління) підприємства. Результати розв'язання використовують для ухвалення і реалізації управлінських рішень в однойменній підсистемі. Тому необхідно системно позиціонувати аналітичний процес в управлінському процесі, забезпечуючи розв'язання аналітичних завдань на інтегрованому застосуванні діджитал інструментів. Існуючу теоретичну базу економічного аналізу потрібно розвивати уводячи до неї прикладну діджитал компоненту для задіяння інструментальних можливостей цифровізації аналітичного процесу. Теоретичні знання аналітика повинні набути інструментально-прикладної якості для того, щоб вдало обирати та ефективно адаптувати і використовувати діджитал інструменти або розробляти їх як безпосередньо, так і беручи участь у проектуванні. Запити до модернізації фахової аналітичної діяльності потребують розвитку теоретико-прикладних і методичних основ діджитал інструменталізації економічного аналізу, що зумовлює пошук конструктивних рішень у дослідженні цієї проблематики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Діджитал інструменти аналізу представлені в інформаційних джерелах широким спектром програмно-технологічних продуктів в прикладних сегментах: аналітичної обробки даних (бізнес-аналітики) і візуалізації результатів [1–6]; веб-аналітики та аналізу SEO (Search Engine Optimization) [7, 8]; аналізу реклами та маркетингу [9, 10]; аналітичного забезпечення розвідки відкритими джерелами OSINT (Open Source Intelligence) та розслідувань [3, 11]. Теоретична база економічного аналізу ґрунтовно представлена в працях [12–16]. Інструментарій розв'язання аналітичних завдань на методичному і організаційному рівнях, викладений у працях [17–20] потребує додаткової інтерпретації та наповнення змістом в прикладній площині виконання аналітичних робіт, і оцінювання можливостей застосування діджитал інструментів на етапах аналітичного процесу. У дослідницькому опрацюванні цих питань треба врахувати зв'язки аналітичного процесу із суміжними процесами обліку, контролю, планування, регулювання на інтеграційній основі їх стикування. Тобто додатково необхідна проектно-конструкторська (інжинірингова) робота із впровадження діджитал інструментів, що потребує розроблення відповідних теоретико-прикладних і методичних основ апарату (інструментарію) виконання.

Постановка завдання. Мета статі полягає у визначенні категорійної бази, процесно-технологічного змісту діджитал інструменталізації економічного аналізу,

що складатиме теоретико-прикладну основу, а також розроблення базових методичних положень із впровадження прикладних аналітичних інструментів, використовуючи інжиніринговий підхід до створення або дослідження можливостей інструментів. Проблематика прикладної інструменталізації аналітичної роботи досліджуватиметься в контексті технологічності функціонування діджитал інструментів в інформаційній системі підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналітичний процес розв'язання функціонального завдання складається з трьох етапів: підготовчого, виконавчого, завершального. На підготовчому етапі отримують інформацію про виявлені відхилення в показниках діяльності та їхню оцінку (абсолютну, відносну). Така інформація надходить з контрольного процесу в межах організаційно структурованого внутрішнього контролю чи аудиту. Якщо контроль показників виконується як підетап підготовчого етапу, тоді аналітичний процес отримує інформацію для виявлення відхилень з облікового процесу (фінансового, управлінського, оперативно-технічного, статистичного обліку). На практиці, зазвичай, раціоналізують отримання інформації про відхилення, локалізуючи облікову, контрольну і аналітичну функції в інтегрованому обліково-контрольно-аналітичному процесу на робочому місці бухгалтера-контролера (аудитора)-аналітика. На виконавчому етапі виконують аналітичні розрахунки факторних впливів і за їхніми результатами оцінюють причинно-наслідкові зв'язки між факторними і результатними показниками. На завершальному етапі відбувається системна ув'язка і узагальнення результатів попереднього етапу, розробка заходів-рішень реагування (регулювання) на відхилення. Наголосимо, що аналітичний процес охоплює планування (бюджетування) і регулювання для обґрунтування планів (бюджетів в управлінському обліку) і регулятивних рішень-дій в межах планових завдань.

Позиціонування діджитал інструментів відносно етапів аналітичного процесу в ув'язці з іншими функціями управління проілюстровано на рис. 1.

Виходячи з ідентичності триетапної структури аналітичного, контрольного і облікового процесів, їх інтегрують на основі:

- сумісності функціональних завдань аналізу, контролю і обліку та сумісності їх виконання;
- спільності використовуваної інформації (єдиної інформаційної бази даних аналізу, контролю і обліку);
- уніфікованості (типовості, модульності, не дублювання) технологічних
- операцій і дій аналітичних, контрольних і облікових процедур.

Процес економічного аналізу розглядаємо в системно-прикладному аспекті як такий, що проектується і виконується у функціональній підсистемі економічного аналізу, інтегрованій у інформаційну систему підприємства. Рівно ж діджитал інструменти аналізу складають функціональне програмно-технологічне забезпечення розв'язання аналітичних завдань. Тому термінологічна база діджитал інструменталізації повинна наповнюватися прикладним сенсом категорійно-термінологічних понять теоретико-методологічних основ побудови і функціонування інформаційних систем. В цьому контексті завдання економічного аналізу ототожнюємо з поняттям задача, яка в



Рис. 1. Інформаційна і процесна основи діджитал інструменталізації економічного аналізу

абстрактній формі формалізовано (модельно) представлена кортежем (категорією теорії множин) з впорядкованою трійкою елементів: $f = \langle x, \alpha, y \rangle$, де x – вхідна інформація для розв’язання задачі, α – алгоритм розв’язання задачі, y – вихідна (результатна) інформація розв’язання задачі. Функціональне завдання аналізу можна представити однією або кількома функціональними задачами, в тім числі об’єднаними у комплекси задач, врахувавши інтегроване входження комплексів у підсистему економічного аналізу і самої підсистеми в інформаційну систему підприємства. Інтерпретація завдання аналізу як аналітичної задачі виступає теоретико-прикладною передумовою

програмного створення, чи змістом, що наповнює програмний продукт, відповідного діджитал інструмента.

Інструментальна технологічність розв'язуваної аналітичної задачі зумовлює її декомпозицію на прикладні елементи: аналітичні процедури, операції, дії. Аналітичну задачу, що підлягає діджитал інструменталізації, розглядаємо як сукупність технологічних робіт, виконуваних аналітиком під час аналітичного процесу за алгоритмами аналітичних процедур. У праці [18] запропоновано перелік типових технологічних робіт, що виконуються на етапах аналітичного, контрольного і облікового процесів, які можна використати для інформаційно-технологічної інтеграції процесів. Такі роботи набудуть специфікованого функціонально-технологічного змісту в конкретних задачах. Під аналітичною процедурою розуміємо сукупність математичних і логічних операцій, виконуваних з допомогою інструменталізованих дій, що дають змогу реалізувати за певним прийомом чи набором прийомів алгоритми виявлення відхилень від визначених параметрів господарської діяльності, причин відхилень (діагностування) і обґрунтування заходів реагування. Такі прикладні конструктивні елементи складають теоретичну основу та виступають базовими методичними елементами діджитал інструменталізації аналізу, що на концептуальному рівні схематично представлено на рис. 2.

Для вибору (підбору) або створення діджитал інструментів розв'язання аналітичних задач необхідно задати економіко-аналітичні і функціонально-технологічні вимоги та співставити їх з відповідними можливостями пропонованих інструментів. Такий проєктний процес потребує методичної впорядкованості (регламентації) та цілісності відповідно до наведеного вище коротького представлення аналітичної задачі і її структурних елементів. Методична проєктна мета – досягти формалізованої уніфікації (формалізованого уніфікованого подання) як передумови інструменталізації програмно-технологічної реалізації (розв'язання) задачі.

Проєктуючи і впроваджуючи нові аналітичні задачі попередньо дають кожній задачі характеристику, в якій зазначають: призначення, економічний зміст; інформаційні зв'язки даної задачі з іншими задачами; періодичність розв'язання задачі, терміни видачі вихідної інформації та її користувачі.

До формалізованого представлення задачі увійде: процедурний склад задачі, опис процедур задачі (формалізований інформаційно-алгоритмічний зміст процедур); схема послідовності виконання процедур. Системна ув'язка задач, які проєктують, у комплексі відбуватиметься на основі функціональних та інформаційних зв'язків задач з урахуванням послідовності дій, які реалізуються за допомогою процедур. Вхідна і вихідна інформація задачі, рівно ж її процедур, також повинна бути формалізовано представлена для того, щоб стати ідентифікованою в алгоритмах. Наповнені формалізованим змістом задачі увійдуть до технологічних робіт відповідних етапів аналітичного процесу і будуть використанні для розробки діалогової технології розв'язання задачі, що в цілому складе технічний проєкт діджитал інструмента. Специфікація технічного проєкту в елементах конкретної системи програмування у мовному варіанті виконання буде робочим проєктом із створеним програмним продуктом діджитал інструмента.

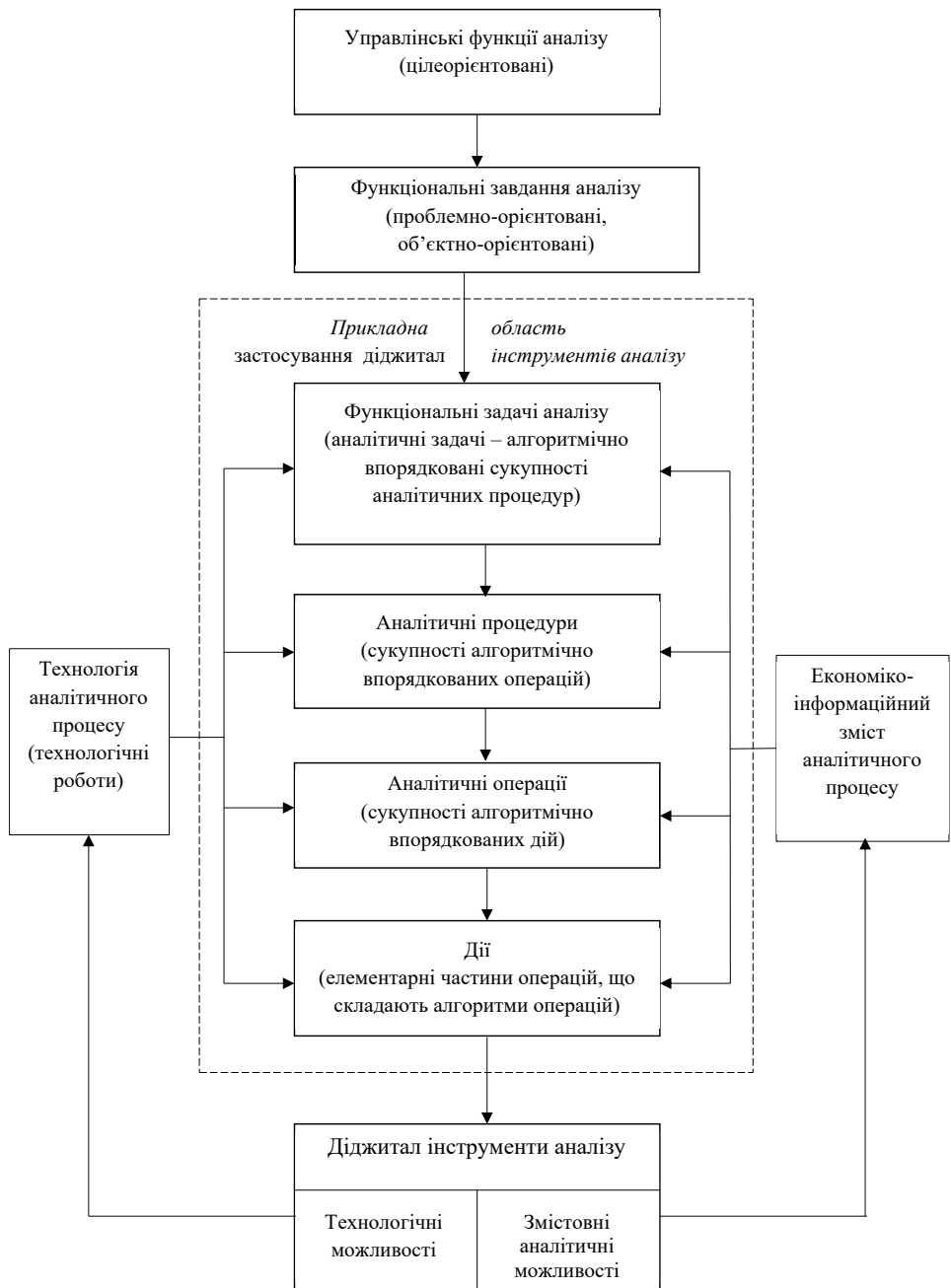


Рис. 2. Концептуальні прикладні елементи діджитал інструменталізації економічного аналізу

Враховуючи наведені вище методико-проектні настанови (положення), процедурний і процесний зміст аналітичної задачі і можливостей діджитал інструментів буде представлено такими описами:

- процедурно-операційний (декомпозиційний) склад аналітичної задачі, в якому подано назви і коди (для програмно-технологічної ідентифікації) аналітичних процедур і операцій;
- процесно-процедурна специфікація аналітичної задачі, в якій вказано приналежність аналітичних процедур, операцій і дій до трьох етапів аналітичного процесу;
- функціонально-технологічні і процесні можливості діджитал інструментів, що представлені назвами і кодами можливостей функціоналів, операторів тощо діджитал продукту співвідносно до етапів і технологічних робіт аналітичного процесу.

Названі описи створюють і опрацьовують в межах висунення гіпотези про можливість формалізованого подання (представлення як опису) обраної прикладної задачі, як передумови її діджитал інструменталізації, та здійснення такого подання.

Подальшим продовженням проектно-впроваджувального процесу буде конструктивне наповнення задачі як змістовне розкриття її короткого подання співвідносно з інструментальними можливостями розв'язання в аналітичному процесі. Тут потрібні описи вхідної і вихідної інформації, алгоритмічного змісту конкретної задачі. В описі вхідної інформації подають призначення, перелік і опис вхідних повідомлень, перелік і опис структурних одиниць інформації (СОІ: показників, реквізитів) вхідних повідомлень. Для кожного вхідного повідомлення зазначають назву та ідентифікатор (код), форму подання (документ, відеокадр), термін і частоту використання. Опис структурних одиниць міститиме їх повну назву, ідентифікатор (умовне позначення – код у формулах опису процедур), належність до процедур, операцій, дій. Опис алгоритму задачі подають на рівні формалізованих дій (формул) за аналітичними розрахунками, що відносяться до операцій і процедур, співвідносно до технологічних робіт і інструментальних можливостей виконання. В описі вихідної інформації подають її призначення та використання, перелік і стислу характеристику документів у вигляді пояснюючого тексту або таблиці. Для кожного повідомлення зазначають форму подання (машинограма, відеокадр), назву, ідентифікатор (код - умовна позначка форми), періодичність та строки видачі, обсяг (кількість сторінок), одержувачі інформації. Подають перелік і опис СОІ вихідних повідомлень. Опис СОІ міститиме повну назву, ідентифікатор (умовне позначення – код у формулах опису процедур), належність до процедур, операцій, дій.

Отже, на елементарному рівні представлення (інтерпретаційного подання) вхідної інформації, алгоритмічного змісту і вихідної інформації задачі як сукупності дій та відповідних до них технологічних робіт і симетричних функціонально-технологічних вимог (очікуваних можливостей) до інструментів або наданих можливостей отримаємо цілісний прикладний «образ» функціонально-орієнтованого діджитал інструмента аналізу.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У дослідженні діджитал інструменталізації економічного аналізу виходимо з таких базових теоретико-прикладних положень:

- функціональні завдання аналізу, що розв’язуються з допомогою діджитал інструментів в інформаційній системі підприємства, розглядаємо як аналітичну задачу, яка декомпозиційована на такі структурні елементи: процедури, операції, дії; до цих елементів (як і до задачі в цілому) застосовуємо єдине формалізоване представлення за моделлю «вхід – алгоритм – вихід» та використовуємо його як в проєктуванні нових так і у вивченні функціональних можливостей вже створених інструментів;
- інструменталізована технологія розв’язання аналітичної задачі передбачає роботу функціоналів відповідних інструментів на етапах аналітичного процесу, який інтегрують з процесами планування, обліку контролю, регулювання в межах уніфікованої три етапної структури процесів;
- аналітичну задачу інтегруємо на підготовчому, виконавчому, завершальному етапах аналітичного процесу, що асоціативно відповідає її модельному представленню, та інтегрує її із задачами названих вище процесів у тому ж модельному форматі в межах функціонально-інформаційних зв’язків підсистеми економічного аналізу з підсистемами інформаційної системи підприємства.

Методичну сторону діджитал інструменталізації економічного аналізу представлятимуть описові конструкції діджиталізації (цифровізації) аналітичного процесу розв’язання задач. Описи розкривають змістовну сутність задач, закладену у функціональні можливості інструмента. Запропоновано методично впорядковані (послідовні) описи, що відображають інформаційно-алгоритмічний зміст і функціонально-технологічну реалізацію аналітичних задач:

- функціональні і інформаційні зв’язки аналітичної задачі з іншими задачами (в тім числі в комплексі аналітичних задач) на рівнях функціональних завдань і структурних одиниць інформації (СОІ: показники, реквізити);
- процедурно-операційний склад аналітичної задачі (декомпозиція задачі); мета опису – висунення гіпотези про можливість формалізованого подання обраної прикладної задачі, як передумови її діджитал інструменталізації, та наступне здійснення такого подання;
- процесно-процедурна специфікація аналітичної задачі на рівнях процедур та їхніх операцій і дій, розподілених в аналітичному процесі по етапах і їхніх технологічних роботах;
- функціонально-технологічні і процесні можливості діджитал інструмента, який розробляємо або застосовуємо співвідносно з етапами і технологічними роботами аналітичного процесу;
- вхідна і вихідна інформація аналітичної задачі на підготовчому і завершальному етапах аналітичного процесу, подана на рівні СОІ в розрізах процедур, операцій, дій, що стикаються з технологічними роботами і можливостями інструмента;

- алгоритмічний зміст аналітичних задач на виконавчому етапі аналітичного процесу як формалізоване подання на рівні елементарних дій аналітичних розрахунків в межах виконання інструменталізованих технологічних робіт.

Подальший напрям дослідження полягає у розвитку діджитал інструменталізації аналітичного обґрунтування інтеграційних рішень в управлінні господарською діяльністю підприємств, використовуючи напрацювання із системної інтеграції в авторській праці [21]. Проведення в цьому контексті дослідження розпізнавання інтеграційних ознак господарських операцій (бізнес-операцій) і аналізу оцифрованих значень ознак з допомогою нейромережових технологій якісно підсилить розвиток інтегрованих інформаційних систем управління підприємствами.

Список використаних джерел

1. Економічна аналітика в бізнесі : навч. посібник / [О.С. Гринькевич, С.О. Матковський, А.В. Сидорова та ін.] ; за ред. О.С. Гринькевич, С.О. Матковського, А.В. Сидорової, Н.С. Струк. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2022. 480 с.
2. Інструменти бізнес-аналітики. URL: <https://cikt.kubg.edu.ua/інструменти-бізнес-аналітики/#:~:text=Tableau%20є%20одним%20із%20провідних%20інструментів%20для,гнучкістю%20та%20здатністю%20обробляти%20великі%20обсяги%20даних.> (дата звернення: 24.11.2025).
3. Найкращі інструменти Штучного інтелекту для Аналітики. URL: <https://ai-soft.org.ua/najkrashhi-instrumenty-shtuchnogo-intelektu-dlya-analytyky/#:~:text=SAS%20Visual%20Analytics%20забезпечує%20AI,точного%20аналізу%20великих%20обсягів%20даних.> (дата звернення: 24.11.2025).
4. Павлишина В. Концептуальні засади діджиталізації економічного аналізу підприємства. URL: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b1320201-82e5-4c19-adac-e53b278ede71/content> (дата звернення: 24.11.2025).
5. Порівняння інструментів аналізу даних: вичерпний посібник. URL: https://uk.itpedia.nl/2024/12/14/data-analysetools-vergelijken-een-uitgebreide-handleiding/#goog_fullscreen_ad (дата звернення: 24.11.2025).
6. The 10 Best Data Analytics Tools for Data Analysts in 2025. URL: <https://www.datacamp.com/blog/the-9-best-data-analytics-tools-for-data-analysts-in-2023> (дата звернення: 24.11.2025).
7. Підбірка інструментів для SEO аналітики в 2024. URL: <https://ideadigital.agency/blog/pidbirka-instrumentiv-dlya-seo-analitiki-v-2021/#:~:text=Сервіси%20i%20програми%20для%20SEO%20аналізу%20i%20аудиту%20сайтів,-Screaming%20Frog%20SEO> (дата звернення: 24.11.2025).
8. 10 Best Web Analytics Tools for 2025. URL: <https://wpmailsmt.com/best-web-analytics-tools/#:~:text=Quick%20Overview:%20Best%20Web%20Analytics,sources%2C%20conversion%20rates%2C%20etc.> (дата звернення: 24.11.2025).
9. Маркетингова аналітика: ключові показники та інструменти. URL: <https://inseed.marketing/uk/blog/marketingova-analitika-klyuchovi-pokazniki-ta-instrumenti/> (дата звернення: 24.11.2025).
10. A marketer's guide to descriptive, predictive, diagnostic, and prescriptive analytics. URL: <https://business.adobe.com/blog/basics/descriptive-predictive-prescriptive-analytics-explained> (дата звернення: 24.11.2025).

11. Open-Source Intelligence (OSINT). URL: [https://www.imperva.com/learn/application-security/open-source-intelligence-osint/#:~:text=Spiderfoot,Collects % 20Bitcoin%20addresses](https://www.imperva.com/learn/application-security/open-source-intelligence-osint/#:~:text=Spiderfoot,Collects%20Bitcoin%20addresses). (дата звернення: 24.11.2025).
12. Болюх М., Бурчевський В., Горбатов М. Економічний аналіз: навч. посіб. / за ред. акад. НАНУ, проф. М. Чумаченка. Київ: КНЕУ, 2014. 540 с.
13. Грабовецький Б.Є., Економічний аналіз : навч. посіб. К. :Центр учбової літератури, 2019. 256 с.
14. Купалова Г. Л. Теорія економічного аналізу: навч. посіб. К: Знання, 2018. 639 с.
15. Кожанова Є. П., Кузьменко О. А., Кушнірта О. В. Економічний аналіз : навч. посіб. Харківський національний економічний ун-т. 3-є вид., допр. і доп. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2019. 344 с.
16. Мних, Є. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Київський національний торговельно-економічний ун-т. К., 2018. 412 с.
17. Косова Т. Д., Сухарєв П. М., Ващенко Л. О. та ін. Організація і методика економічного аналізу: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2021. 528 с.
18. Мних Є. В., Цікало Є. І., Бунь Р. М. Організація автоматизованих робочих місць облікового персоналу: навч. посіб. Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2004. 167 с.
19. Прокопенко І. Ф., Ганін В. І. Методика і методологія економічного аналізу: навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2018. 430 с.
20. Сопко В. В., Завгородній В. П. Організація бухгалтерського обліку, економічного контролю та аналізу: підручник. К.: КНЕУ, 2004. 412 с.
21. Цікало Є. І. Системна інтеграція в управлінні підприємствами: самоорганізація, інформаційне забезпечення та моделювання: монографія. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2024. 316 с.

References

1. Hrynkevych O. S., Matkovskiy S. O., Sydorova A. V., Struk N. S. (2022). *Ekonomiczna analityka v biznesi [Economic analytics in business]: navch. posibnyk*. Lviv: LNU im. Ivana Franka. 480 s. [in Ukrainian].
2. *Instrumenty biznes-analytyky [Business intelligence tools]*. URL: [https://cikt.kubg.edu.ua/instrumenty-biznes-analytyky/#:~:text=Tableau %20ie%20odnym%20iz%20providnykh%20instrumentiv%20dlia,hnuchkistiu %20ta%20zdatnistiu%20obrobliaty%20velyki%20obsiah%20danykh](https://cikt.kubg.edu.ua/instrumenty-biznes-analytyky/#:~:text=Tableau%20ie%20odnym%20iz%20providnykh%20instrumentiv%20dlia,hnuchkistiu%20ta%20zdatnistiu%20obrobliaty%20velyki%20obsiah%20danykh). (accessed 24 November 2025).
3. *Naikrashchi instrumenty Shtuchoho intelektu dlia Analytyky [The best Artificial Intelligence tools for Analytics]*. URL: [https://ai-soft.org.ua/najkrashhi-instrumenty-shtuchno-intelektu-dlya-analytyky/#:~: text=SAS%20Visual%20Analytics%20zabezpechuie%20 AI,tochnoho%20analizu%20velykykh%20obsiahiv%20danykh](https://ai-soft.org.ua/najkrashhi-instrumenty-shtuchno-intelektu-dlya-analytyky/#:~:text=SAS%20Visual%20Analytics%20zabezpechuie%20AI,tochnoho%20analizu%20velykykh%20obsiahiv%20danykh). (accessed 24 November 2025).
4. Pavlyshyna V. *Kontseptualni zasady didzhytalizatsii ekonomichnoho analizu pidpriemstva [Conceptual principles of digitalization of economic analysis of an enterprise]*. URL: [https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b13202 01-82e5-4c19-adac-e53b278ede71/content](https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b1320201-82e5-4c19-adac-e53b278ede71/content) (accessed 24 November 2025).
5. *Porivniannia instrumentiv analizu danykh: vycherpnyi posibnyk [Comparing data analysis tools: a comprehensive guide]*. URL: https://uk.itpedia.nl/2024/12/14/data-analysetools-vergelijken-een-uitgebreide-handleiding/#_goog_fullscreen_ad (accessed 24 November 2025).

6. TOP 10 instrumentiv dlia Analytikiv Danykh [TOP 10 tools for Data Analysts]. URL: [https://web-academy.ua/blog/junior/top-10-analytics-tools#:~:text=3., skladnisha%20u%20vyvchenni%2C%20nizh%20Python](https://web-academy.ua/blog/junior/top-10-analytics-tools#:~:text=3.,skladnisha%20u%20vyvchenni%2C%20nizh%20Python.). (accessed 24 November 2025).
7. Pidbirka instrumentiv dlia SEO analytyky v 2024 [A selection of tools for SEO analytics in 2024]. URL: [https://ideadigital.agency/blog/pidbirka-instrumentiv-dlya-seo-analitiki-v-2021/#:~:text=Servisy%20i%20prohramy%20dlia%20SEO%20analizu%20i%20audytu%20saitiv,-Screaming%20Frog%20SEO](https://ideadigital.agency/blog/pidbirka-instrumentiv-dlya-seo-analitiki-v-2021/#:~:text=Servisy%20i%20prohramy%20dlia%20SEO%20analizu%20i%20audytu%20saitiv,-Screaming%20Frog%20SEO.). (accessed 24 November 2025).
8. 10 Best Web Analytics Tools for 2025. URL: [https://wpmailsmt.com/best-web-analytics-tools/#:~:text=Quick%20Overview:%20Best%20Web%20Analytics,sources%2C%20conversion%20rates%2C%20etc](https://wpmailsmt.com/best-web-analytics-tools/#:~:text=Quick%20Overview:%20Best%20Web%20Analytics,sources%2C%20conversion%20rates%2C%20etc.). (accessed 24 November 2025).
9. Marketynhova analytyka: ključovi pokaznyky ta instrumenty [Marketing analytics: key metrics and tools]. URL: <https://inseed.marketing/uk/blog/marketingova-analytyka-ključovi-pokaznyky-ta-instrumenty/> (accessed 24 November 2025).
10. A marketers guide to descriptive, predictive, diagnostic, and prescriptive analytics. URL: <https://business.adobe.com/blog/basics/descriptive-predictive-prescriptive-analytics-explained> (accessed 24 November 2025).
11. Open-Source Intelligence (OSINT). URL: [https://www.imperva.com/learn/application-security/open-source-intelligence-osint/#:~:text=Spiderfoot,Collects % 20Bitcoin%20addresses](https://www.imperva.com/learn/application-security/open-source-intelligence-osint/#:~:text=Spiderfoot,Collects%20Bitcoin%20addresses.). (accessed 24 November 2025).
12. Boliukh M., Burchevskiy V., Horbatok M. (2014). Ekonomichnyi analiz [Economic analysis]: navch. posib. / za red. akad. NANU, prof. M. Chumachenka. Kyiv: KNEU. 540 s. [in Ukrainian].
13. Hrabovetskyi B.Ie. (2019). Ekonomichnyi analiz [Economic analysis]: navch. posib. K. :Tsentr uchbovoi literatury. 256 s. [in Ukrainian].
14. Kupalova H. L. (2018). Teoriia ekonomichnoho analizu [Theory of economic analysis]: navch. posib. K: Znannia. 639 s. [in Ukrainian].
15. Kozhanova Ye. P., Kuzmenko O. A., Kushnirta O. V. (2019). Ekonomichnyi analiz [Economic analysis] : navch. posib. Kharkivskiy natsionalnyi ekonomichnyi un-t. 3-ye vyd., dopr. i dop. X.: VD "INZhEK". 344 s. [in Ukrainian].
16. Mnykh, Ye. V. (2018). Ekonomichnyi analiz diialnosti pidpryemstva [Economic analysis of the enterprise's activities]: Kyivskiy natsionalnyi torhovelno-ekonomichnyi un-t. K. 412 s. [in Ukrainian].
17. Kosova T. D., Sukhariev P. M., Vashchenko L. O. ta in. (2012). Orhanizatsiia i metodyka ekonomichnoho analizu [Organization and methodology of economic analysis]: navch. posib. K.: Tsentr uchbovoi literatury. 528 s. [in Ukrainian].
18. Mnykh Ye. V., Tsikalo Ye. I., Bun R. M. (2004). Orhanizatsiia avtomatyzovanykh robochykh mist oblikovoho personal [Organization of automated workplaces for accounting staff]: navch. posib. Lviv: Vydavnychiy tsentr LNU imeni Ivana Franka. 167 s. [in Ukrainian].
19. Prokopenko I. F., Hanin V. I. (2018). Metodyka i metodolohiia ekonomichnoho analizu [Methodology and methods of economic analysis]: navch. posib. K. : TsUL. 430 s. [in Ukrainian].
20. Sopko V. V., Zavhorodnii V. P. (2004). Orhanizatsiia bukhholderskoho obliku, ekonomichnoho kontroliu ta analizu [Organization of accounting, economic control and analysis]. K.: KNEU. 412 s. [in Ukrainian].
21. Tsikalo Ye. I. (2024). Systemna intehtratsiia v upravlinni pidpryemstvamy: samoorhanizatsiia, informatsiine zabezpechennia ta modeliuvannia [System integration in enterprise management: self-organization, information support and modeling : monohrafiia. Lviv: LNU im. I. Franka. 316 s. [in Ukrainian].

THEORETICAL, APPLIED AND METHODOLOGICAL BASES OF DIGITAL INSTRUMENTALIZATION OF ECONOMIC ANALYSIS

Yevhen Tsikalo¹, Yuriy Radelytskyi², Yaroslava Kril³

*Ivan Franko National University of Lviv,
18 Svobody Ave., Lviv, 79008*

¹*e-mail: yevhen.tsikalo@lmu.edu.ua; ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8051-9299>*

²*e-mail: yuriy.radelytskyi@lmu.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8968-4821>*

³*e-mail: yaroslava.kril@lmu.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3421-8094>*

Abstract. The article defines the categorical and terminological concepts of digital instrumentalization of economic analysis and reveals the content of its elements: analytical task, procedures, operations, actions. These elements are structurally and hierarchically subordinate. A single (unified) blueprint format «input – algorithm – output» for the formalized representation of all elements is proposed. It is acceptable for the creation (technical and operational design) of new and application in the analysis of existing digital tools. The instrumentalization process must be synchronized with the analytical process, based on process technology and integration with the processes of planning, accounting, control, and regulation. Розкрито процесно-етапний зміст синхронізації з допомогою форм описів характеристик аналітичних задач (та їхніх структурних елементів). The process-stage content of synchronization is revealed using forms of descriptions of the characteristics of analytical tasks (and their structural elements). The following descriptions are proposed: functional and informational connections of the analytical task with other tasks (including in the complex of analytical tasks) at the levels of functional tasks (functional requirements) and structural units of information (SUI: indicators, details); procedural and operational composition of the analytical problem (problem decomposition); the purpose of the description is to put forward a hypothesis about the possibility of a formalized representation of the selected applied problem, as a prerequisite for its digital instrumentalization, and the subsequent implementation of such a representation; process-procedural specification of the analytical task at the levels of procedures and their operations and actions, which are distributed in the analytical process by stages and their technological operations; functional, technological and process capabilities of the digital tool that we develop or apply in relation to the stages and technological operations of the analytical process; input and output information of the analytical task at the preparatory and final stages of the analytical process, which is presented at the SUI level in sections of procedures, operations, actions and is connected to technological operations and capabilities of the tool; algorithmic content of analytical tasks at the executive stage of the analytical process – formalized representation at the level of elementary actions of analytical calculations within the framework of performing instrumentalized technological work.

The descriptions are methodically organized and suitable for both designing and exploring the capabilities of digital task-solving tools.

It is proposed to introduce functional procedures for recognition, evaluation, calculation and analytical justification of achieving signs of systemic integration of enterprise activities and management into the instrumentalized process of analytical processing of information. Neural network technology tools must be involved to implement such a proposal.

Keywords: analytical task, procedure, operation, action, algorithm, analytical process, digital tool, technology, descriptive constructs.

Стаття: надійшла до редакції 05.05.2025

прийнята до друку 25.06.2025

опублікована (оприлюднена) 10.07.2025

ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В АУДИТОРСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ

Віра Кміть¹, Роман Стан²

Львівський національний університет імені Івана Франка,
79008, м. Львів, просп. Свободи, 18

¹e-mail: vira.kmit@lnu.edu.ua; ORCID: 0000-0001-6845-8139

²e-mail: roman.stan@lnu.edu.ua

Анотація. Метою статті є визначення та структурування основних переваг і недоліків впровадження штучного інтелекту в аудиті, а також ідентифікація ключових викликів, що виникають у процесі інтеграції технологій штучного інтелекту (ШІ) в сучасну аудиторську діяльність.

Методологічну основу дослідження становлять методи теоретичного узагальнення та аналізу наукових публікацій для вивчення стану проблеми, системний підхід для структурування інформації, а також метод класифікації для групування виявлених переваг та ризиків за відповідними категоріями. У результаті встановлено, що головними перевагами застосування ШІ в аудиті є значна автоматизація рутинних операцій, що вивільняє час фахівців для аналітичної роботи; можливість здійснювати суцільний аналіз 100% фінансових транзакцій замість традиційних вибіркового перевірок; та суттєве підвищення точності й швидкості виявлення фінансових аномалій, помилок та шахрайських дій. Водночас основними викликами визначено відсутність єдиних міжнародних та національних регуляторних стандартів використання ШІ в аудиті; технологічна проблема «чорної скриньки», яка ускладнює пояснення рішень алгоритмів; ризики системних помилок через упередженість вхідних даних; та гострий дефіцит аудиторів, що володіють гібридними ІТ-компетенціями. Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що вони можуть бути використані керівниками аудиторських компаній для розробки внутрішніх дорожніх карт з впровадження ШІ, а також закладами вищої освіти для своєчасної модернізації навчальних програм з метою підготовки аудиторів нового покоління.

Ключові слова: аналіз даних, аудит, аудиторська діяльність, автоматизація, регулювання, фінансовий контроль, цифровізація економіки, штучний інтелект.

Постановка проблеми. Швидкий розвиток штучного інтелекту та його нові можливості суттєво вплинули на теорію і практику фінансового менеджменту у XXI столітті. Сучасна наука та бізнес активно обговорюють різні аспекти цього нововведення. Зокрема, штучний інтелект уже застосовується в управлінні організаціями, допомагаючи



автоматизувати процеси планування, контролю та виробництва. Також він сприяє сталому розвитку як на рівні окремих компаній, так і цілих країн.

Попри різні погляди щодо масштабів впровадження ШІ, бізнес уже активно інтегрує ці технології у свої процеси. Найбільші світові компанії, такі як Apple, Facebook, Amazon, Google, Microsoft та інші, демонструють великий інтерес до можливостей штучного інтелекту для вирішення широкого спектра завдань [1].

На світовій арені Україна демонструє значний потенціал у сфері високих технологій, посідаючи, за даними 2025 року, друге місце серед країн Центральної та Східної Європи за кількістю AI-компаній. Проте, якщо говорити конкретно про впровадження ШІ в аудиторську практику, то тут Україна радше йде шляхом наздоганяючого розвитку, переймаючи глобальні тренди. Прямих рейтингів, що оцінюють рівень інтеграції ШІ саме в національний аудит, наразі немає, однак тенденції можна простежити на прикладі роботи міжнародних аудиторських мереж.

Рівень впровадження ШІ серед компаній стабілізувався, а ті компанії, які вже інтегрували ШІ, продовжують отримувати конкурентні переваги. Організації, які впровадили ШІ, повідомляють про значне зниження витрат і зростання доходів. Однак досі залишаються невирішеними питання регулювання штучного інтелекту та перевірки якості системи.

Впровадження технології штучного інтелекту в аудиторську діяльність є важливим етапом розвитку цієї сфери та фінансового контролю в цілому. Саме тому актуальним є дослідження перспектив впровадження ШІ з огляду на зміни, спричинені цифровізацією економічних процесів у державі та нинішньою нестабільною ситуацією, що зумовлена низкою зовнішніх і внутрішніх чинників, серед яких політична нестабільність, технологічний розвиток, зміна структури ринку праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальність проблем впровадження штучного інтелекту є надзвичайно затребуваною через постійний розвиток та зміну технологій. Тема штучного інтелекту в аудиті є предметом зацікавлення широкого кола науковців, оскільки кількість інформації у сучасному світі невинно зростає, і можливість скорочення часу та ресурсів для аналізу великих масивів даних є конкретною перевагою для аудиторів як державної, так і комерційної сфери.

Проблемні питання впровадження штучного інтелекту в аудит досліджують як українські, так і зарубіжні вчені. Зокрема, Кондратюк О. М., Руденко О. В. та Чернобровкіна А. Є. [3] зосереджуються на аналізі можливостей та перспектив використання ШІ безпосередньо в аудиторській діяльності. Шестерняк М. М. [8] розглядає ширший контекст викликів для системи обліку та аудиту в умовах цифрової трансформації економіки. Вагомим є внесок зарубіжних дослідників, таких як Feduk A., Hodson J. та Khimich N. [10], які на основі емпіричних даних довели, що інтеграція ШІ сприяє підвищенню ефективності аудиту та зменшенню кількості суттєвих помилок у фінансовій звітності.

Попри значну кількість досліджень, сфокусованих на оцінці впливу розвитку штучного інтелекту на аудиторську діяльність, невирішеними залишаються питання імплементації єдиних норм та регулювання аудиторської діяльності в умовах швидкої

зміни ринкової кон'юнктури та розвитку технологій, зокрема через вивчення передового світового досвіду. Також відсутня єдина система узагальнення переваг та недоліків у цій сфері, їх кластеризація та систематизація. Окремою проблемою залишається питання етичного характеру та визначення відповідальності за помилки штучного інтелекту.

Метою статті є визначення та структурування основних переваг і недоліків впровадження штучного інтелекту в аудиторську діяльність, виявлення ключових проблем та викликів, які пов'язані із впровадженням ШІ в аудиторську діяльність.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифровізація економіки України є важливим напрямом модернізації, що сприяє підвищенню продуктивності та відповідності європейським стандартам. На сьогодні Україна – одна з провідних держав світу у сфері цифрових урядових послуг. Запуск платформи «Дія» суттєво пришвидшив цей процес, оскільки було створено доступ до електронних паспортів, автоматичного відкриття бізнесу та великої кількості інших послуг. Все це стало можливим завдяки використанню хмарних технологій, де зберігання та обробка даних відбувається на захищених хмарних серверах. Проте сьогодні постає новий виклик – впровадження штучного інтелекту як в урядові програми, так і в бізнес-процеси, що вимагає навчання на передовому світовому досвіді.

Бізнес використовує ШІ різними способами. Найпоширеніші можливості ШІ, які компанії інтегрували у свою діяльність: роботизована автоматизація процесів, комп'ютерний зір, обробка природної мови та віртуальні агенти. Найпопулярніші варіанти використання ШІ у 2022 році: оптимізація операційного обслуговування, створення нових продуктів на основі ШІ, сегментація клієнтів, аналітика обслуговування клієнтів і вдосконалення продуктів на основі ШІ.

У 2022 році найбільше інвестицій отримала сфера медицини та охорони здоров'я (6,1 мільярда доларів), за нею йшли управління даними, обробка інформації та хмарні технології (5,9 мільярда доларів), а також фінансові технології (Fintech) (5,5 мільярда доларів). Однак, відповідно до загальної тенденції скорочення приватних інвестицій у ШІ, більшість сфер у 2022 році отримали менше інвестицій, ніж у 2021 році [5].

Вперше за останнє десятиліття обсяг приватних інвестицій у ШІ знизився. У 2022 році глобальні приватні інвестиції в ШІ склали 91,9 мільярда доларів, що на 26,7% менше, ніж у 2021 році. Загальна кількість інвестиційних угод у сфері ШІ, а також кількість нових компаній, які отримали фінансування, також зменшилися. Втім, упродовж останнього десятиліття інвестиції в ШІ суттєво зросли: у 2022 році обсяг приватних інвестицій у ШІ був у 18 разів більшим, ніж у 2013 році. Розмір інвестицій у штучний інтелект за останні 10 років зображений на рис 1.

Сполучені Штати лідирують за обсягом інвестицій у ШІ. У 2022 році в США було інвестовано 47,4 мільярда доларів, що приблизно у 3,5 рази більше, ніж у Китаї (13,4 мільярда доларів), який на другому місці. США також продовжують випереджати інші країни за загальною кількістю нових компаній, які отримали фінансування: їх у 1,9 рази більше, ніж у Європейському Союзі та Великій Британії разом узятих, і в 3,4 рази більше, ніж у Китаї (рис. 2).

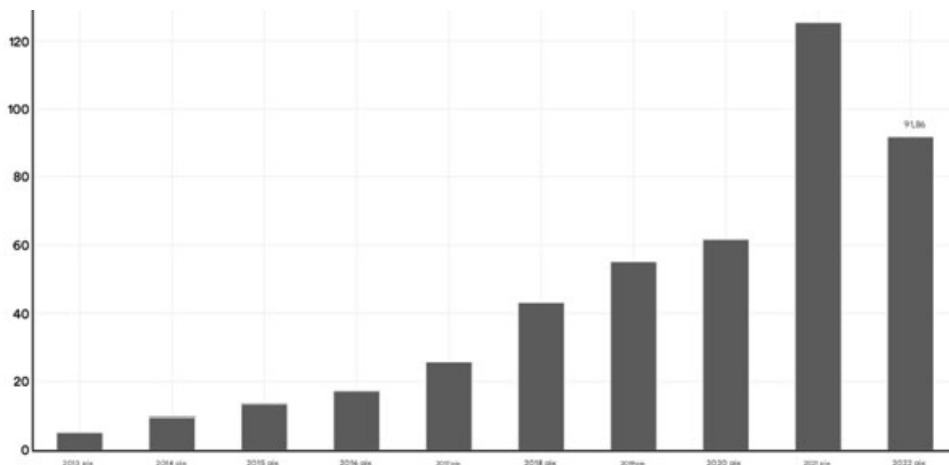


Рис. 1. Приватні інвестиції у штучний інтелект у 2013-2022 рр., млрд \$
Джерело: [5]

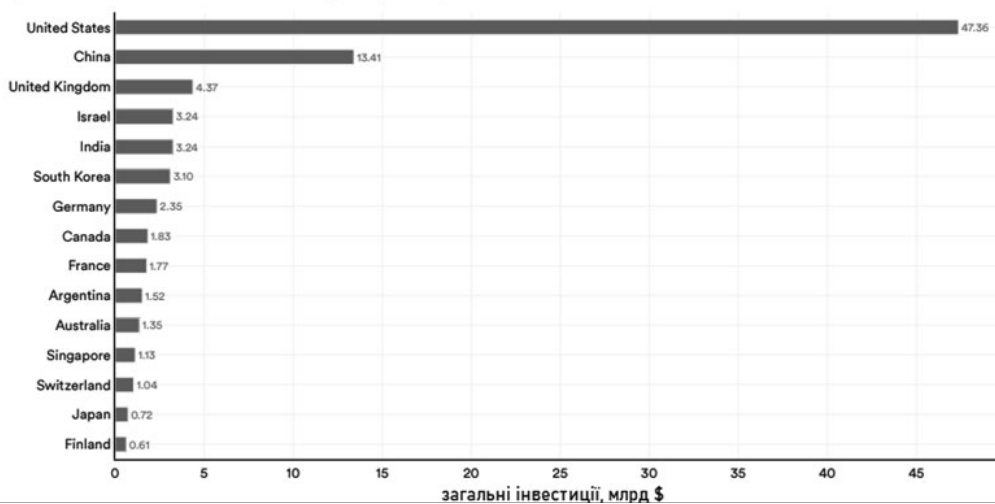


Рис. 2. Інвестиції у штучний інтелект в окремих країнах світу 2022 році, млрд \$
Джерело: [5]

Розвиток штучного інтелекту в галузі фінансів є одним з найбільш стрімких у світовій економіці [5]. Для України, яка бореться з великим дефіцитом кадрів, у кожній галузі, зокрема і в аудиті, використання ШІ може стати можливістю для збереження стійких темпів зростання галузі і забезпечення прозорості та якості управління вітчизняними підприємствами.

Сучасна економіка генерує великий масив даних, який стає все важче аналізувати. Штучний інтелект може спростити це завдання. Це актуально зокрема і в першу чергу

для аудиторів, для котрих ці проблеми є особливо актуальними, оскільки для них впровадження ШІ-інструментів матиме ряд переваг, які проілюстровано на рис. 3.



Рис. 3. Переваги штучного інтелекту в аудиті

Одна з найсильніших сторін ШІ – це здатність обробляти великі обсяги інформації у доволі короткий проміжок часу. У традиційному аудиті перевірки обмежувалися через фізичні можливості аналітиків, але із застосуванням ШІ ці рамки зникають, бо з'являється можливість робити більш глибокий аналіз фінансових операцій, обробляти неструктуровані дані тощо. Аудитори працюють здебільшого з числами, але зараз ШІ може у пришвидшеному режимі аналізувати текстові дані, такі як контракти, корпоративні звіти, соціальні мережі та інші джерела.

Алгоритми можуть аналізувати не лише внутрішні показники компанії, а й порівнювати їх із загальними ринковими тенденціями, щоб краще оцінювати фінансовий стан компанії. Йдеться про можливість порівняння компанії з ринковими трендами. Ці спроможності дають можливість аудиторам отримати більш широкую картину фінансового стану компанії та прийняти більш обґрунтоване рішення.

Одна з ключових переваг впровадження ШІ – це скорочення витрат на аудит як для аудиторських фірм, так і для клієнтів. Перш за все йдеться про автоматизацію рутинних завдань, що дозволяє компаніям скоротити витрати на оплату праці молодших аналітиків та аудиторів. Дослідження свідчать, що після 3 років впровадження ШІ у

компанії чисельність працівників у сфері бухгалтерського обліку скорочується на 3,6%, після 4 років кількість працівників скорочується на 7,1% [10].

Загальна ефективність аудиту зростає за рахунок автоматизації процесів, зменшення часу на аналіз та скорочення помилок. Це позитивно впливає на перерозподіл людських ресурсів. Завдяки автоматизації аудитор може зосередитися на стратегічному аналізі та оцінці ризиків, а не на виконанні механічної роботи.

Підвищення точності аудиту через використання машинного навчання зменшує кількість людських помилок, що зменшує потребу у повторних перевірках. Завдяки інтеграції штучного інтелекту імовірність повторного аудиту знижується на 5%, кількість істотних помилок у звітності — на 1,4%, а помилок у розрахунках доходів — на 1,9% [10].

Попри беззаперечні переваги, штучний інтелект також створює низку ризиків і потенційних загроз, зокрема етичних. Що стосується ризиків безпосередньо в аудиторській діяльності, то вони графічно зображені на рис. 4.

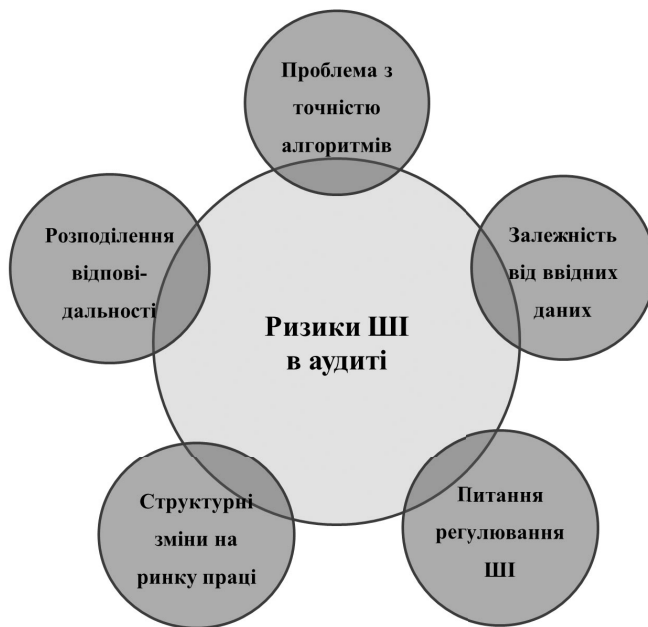


Рис. 4. Основні ризики використання штучного інтелекту в аудиті

ШІ використовує машинне навчання для аналізу величезних обсягів даних, але він не є безпомилковим. Алгоритми можуть призвести до хибних висновків. Він може помилково ідентифікувати легальні транзакції як підозрілі, водночас може пропустити реальну проблему.

Також моделі часто не готові до нових умов ринку. Алгоритми ШІ навчаються на основі історичних даних, тому вони можуть бути неефективними в умовах швидких змін

законодавства чи ринкового середовища. Вони, хоч і покривають більшість стандартних випадків, не завжди можуть врахувати унікальні або нестандартні фінансові ситуації.

На якість моделей штучного інтелекту впливає повнота та достовірність інформації. Низька якість або неповні дані можуть дуже негативно впливати. Якщо вхідні дані містять помилки, пропуски або суперечності, алгоритми можуть видавати неточні або неправильні висновки.

Одна з головних проблем використання ШІ в аудиті – це відсутність чітких стандартів і регулювання. У фінансовій сфері існують чіткі стандарти, однак немає універсальних правил використання ШІ в аудиті. З цього випливає, що якщо ШІ робить помилку, постає питання юридичної відповідальності.

Важливим є етичний аспект, а саме розуміння, хто відповідає за помилки ШІ. Якщо алгоритм помиляється, чи повинен відповідати аудитор або компанія, яка його використовує? Також сумнівною залишається прозорість алгоритмів. Багато моделей ШІ є закритими та складними настільки, що навіть аудитори не завжди можуть пояснити, як алгоритм дійшов до певного висновку. Окрім цього, є питання щодо конфіденційності даних.

Ще одним викликом, пов'язаним зі штучним інтелектом, є те, що він змінює традиційну структуру зайнятості в аудиті: потреба в молодших спеціалістах знижується, а попит на висококваліфікованих фахівців та технічних спеціалістів із впровадження ШІ зростає [10].

Висновки. Впровадження штучного інтелекту в аудиторську діяльність є важливим кроком у розвитку сучасної економіки та фінансового контролю. Застосування ШІ дозволяє значно покращити ефективність аудиту, автоматизувати процеси, зменшити кількість помилок та оптимізувати використання ресурсів, в тому числі людських. Це дає можливість зосередитись на пріоритетних напрямках діяльності аудитора. Водночас існують певні виклики, пов'язані з регулюванням, етичними аспектами та необхідністю адаптації спеціалістів до нових обставин.

Попри це, ризики, такі як відсутність єдиних стандартів, загроза конфіденційності та можливість помилкових рішень через викривлені дані, на цей момент не такі значні і не переважають його суттєвих переваг, таких як здатність аналізувати великі обсяги даних та можливість оптимізації та здешевлення роботи. Ці технології відкривають нові можливості для аудиту.

Для успішного впровадження ШІ в аудиторську практику необхідно створити ефективну систему регулювання, розробити стандарти використання та забезпечити підготовку фахівців у цій сфері. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку єдиної методології оцінки ефективності ШІ в аудиті та вдосконалення алгоритмів для підвищення їхньої точності й надійності.

Список використаних джерел

1. Дашко І.М., Череп О.Г., Михайліченко Л.В. Розвиток штучного інтелекту: переваги та недоліки. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4719/4660>

2. Hilb M. Toward Artificial Governance? The Role of Artificial Intelligence in Shaping the Future of Corporate Governance. *Journal of Management and Governance*. 2020. Vol. 24. P. 851–870.
3. Кондратюк О. М., Руденко О. В., Чернобровкіна А. Є. Можливості та перспективи використання штучного інтелекту в аудиті. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8520>.
4. Why Artificial Intelligence Is The Future Of Accounting: Study / Jeb Su. URL: <https://www.forbes.com/sites/jeanbaptiste/2018/01/22/why-artificial-intelligence-is-thefuture-of-accounting-study/?sh=67a2000b337b>.
5. Introduction to the AI Index Report 2023. URL: Available at: <http://surl.li/nzgizh>.
6. Artificial Intelligence Index Report 2024. 2024. URL: <http://surl.li/lymxzu>.
7. PwC в Україні починає працювати з сучасним ШІ-інструментом Harvey. PwC. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/press-room/2023/pwc-embraces-the-ai-work-implementing-the-harvey-legal-platform.html>.
8. Шестерняк М. М. Облік і аудит в цифровій економіці: виклики глобалізації та перспективи. International Scientific Conference Digital and Innovative Economy: Processes, Strategies, Technologies: Conference Proceedings, January 25th, 2019. Kielce, Poland: Baltija Publishing. P. 187–189. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/35762/3/Shesternyak.Poland.pdf>
9. Попівняк Ю. М. Технологія блокчейн у бухгалтерському обліку й аудиті: сучасний стан, можливості та перспективи застосування. Економіка, управління та адміністрування. 2019. № 3 (89). С. 137–144.
10. Fedyk A., Hodson J., Khimich N. et al. Is artificial intelligence improving the audit process? *Rev Account Stud*. 2022. № 27. P. 938–985. URL: <https://doi.org/10.1007/s11142-022-09697-x>

References

1. Dashko, I. M., Cherep, O. H., & Mykhailichenko, L. V. (2023). *Rozvytok shtuchnoho intelektu: perevahy ta nedoliky* [Development of artificial intelligence: advantages and disadvantages]. *Economy and Society*, 55. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4719/4660> [in Ukrainian].
2. Hilb, M. (2020). Toward artificial governance? The role of artificial intelligence in shaping the future of corporate governance. *Journal of Management and Governance*, 24, 851–870.
3. Kondratiuk, O. M., Rudenko, O. V., & Chernobrovkina, A. Ye. (2021). *Mozhlyvosti ta perspektyvy vykorystannia shtuchnoho intelektu v audyti* [Opportunities and prospects for the use of artificial intelligence in audit]. *Efektivna ekonomika* [Effective Economy], 1. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8520> [in Ukrainian].
4. Su, J. (2018). *Why artificial intelligence is the future of accounting: Study*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/jeanbaptiste/2018/01/22/why-artificial-intelligence-is-thefuture-of-accounting-study/>.
5. Introduction to the AI Index Report 2023. (2024). <https://surl.li/nzgizh>.
6. *Artificial Intelligence Index Report 2024*. (2024). <https://surl.li/lymxzu>.
7. PwC Ukraine. (2023). *PwC v Ukraini pochynaie pratsiuvaty z suchasnym ShI-instrumentom Harvey* [PwC in Ukraine starts working with the modern AI tool Harvey]. <https://www.pwc.com/ua/uk/press-room/2023/pwc-embraces-the-ai-work-implementing-the-harvey-legal-platform.html> [in Ukrainian].
8. Shesterniak, M. M. (2019). *Oblik i audyt v tsyfrovii ekonomitsi: vyklyky hlobalizatsii ta perspektyvy* [Accounting and auditing in the digital economy: challenges of globalization and prospects]. In *International Scientific Conference Digital and Innovative Economy*:

- Processes, Strategies, Technologies: Conference Proceedings* (pp. 187–189). Kielce, Poland: Baltija Publishing. <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/35762/3/Shesternyak.Poland.pdf> [in Ukrainian].
9. Popivniak, Yu. M. (2019). *Tekhnolohiia blokchein u bukhhalterskomu obliku y audyti: suchasnyi stan, mozhlyvosti ta perspektyvy zastosuvannia* [Blockchain technology in accounting and audit: current state, opportunities and prospects of application]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia* [Economics, Management, and Administration], 4(90), 137–144 [in Ukrainian].
10. Fedyk, A., Hodson, J., & Khimich, N. (2022). Is artificial intelligence improving the audit process? *Review of Accounting Studies*, 27, 938–985. <https://doi.org/10.1007/s11142-022-09697-x>

IMPLEMENTATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN AUDITING ACTIVITIES: ADVANTAGES AND DISADVANTAGES

Vira Kmit¹, Roman Stan²

*Ivan Franko National University of Lviv,
18 Svobody Ave., Lviv, 79008*

¹*e-mail: vira.kmit@lnu.edu.ua; ORCID: 0000-0001-6845-8139*

²*e-mail: roman.stan@lnu.edu.ua*

Abstracts. The article examines the implementation of artificial intelligence (AI) in auditing activities, with a focus on identifying and systematizing its key advantages and disadvantages under conditions of digital transformation of the economy. The purpose of the study is to analyze the potential of AI technologies in auditing and to determine the main challenges associated with their integration into contemporary audit practices.

The methodological framework of the research is based on theoretical generalization and analysis of scientific publications, a systematic approach to structuring research findings, and classification methods used to group the identified benefits and risks of AI application in auditing. The study demonstrates that the use of artificial intelligence significantly enhances audit efficiency through the automation of routine procedures, enabling auditors to focus on analytical and risk-oriented tasks. Another important advantage is the possibility of analyzing the entire population of financial transactions rather than relying on traditional sampling methods, which increases the accuracy and timeliness of detecting errors, anomalies, and potential fraudulent activities.

At the same time, the research identifies a number of challenges that constrain the effective use of AI in auditing. These include the absence of unified international and national regulatory standards governing AI-based audit tools, the limited transparency of algorithmic decision-making due to the so-called “black box” problem, the risk of biased or low-quality input data leading to incorrect conclusions, and the growing shortage of auditors with combined professional and digital competencies. Ethical issues related to accountability and data confidentiality are also emphasized.

The practical value of the study lies in its potential application by audit firms when developing internal strategies for AI adoption, as well as by higher education institutions in updating their educational programs to prepare auditors for work in a technology-driven environment.

Keywords: data analysis, audit, auditing, automation, regulation, financial control, digitalization of the economy, artificial intelligence.

Стаття: надійшла до редакції 25.04.2025

прийнята до друку 25.06.2025

опублікована (оприлюднена) 10.07.2025

ПІДПРИЄМНИЦТВО. МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ

DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2025.68.0.6804>

UDC 339.1:659.18

JEL D 40, M 31, M 39

CREATIVE TECHNOLOGIES AND TOOLS OF INTERNATIONAL MEDIA COMMUNICATIONS AS COMPONENTS OF EFFECTIVE MEDIA SUPPORT FOR INNOVATIVE PROJECTS

Radosław Dziuba¹, Serhii Kasian², Oleksii Shebanov³, Natalia Gusak³

¹University of Łódź, Poland, EU

68 Narutowycha Str., Łódź, 90136

e-mail: radoslaw-dziuba@wp.pl, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7161-8022>

^{2,3,4}Dnipro University of Technology, Ukraine,

19 Av. Dmytra Yavornysckogo, Dnipro, 49005

²e-mail: kasian.s.ya@nmu.one; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7103-4457>

³e-mail: shebanov.o.b@nmu.one; ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1546-8964>

⁴e-mail: Husak.N.A@nmu.one; ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-6637-3576>

The purpose of this study is the improvement of theoretical and methodological development in the sphere of creative technologies and tools of international media communications as components of effective media support for innovative projects. In an article that studied and deepening of scientific ideas of creative tools and components of marketing and social communications. The visualisation of AR/VR technologies for creating an immersive effect for the user has been determined. A sequence of creative technologies and international media communication tools has been proposed as components of effective media support for innovative projects. A comparative analysis of positive cases of the application of modern creative technologies of international media support for innovative projects has been carried out.

It has been established that during media coverage of innovative projects, intensive work should be carried out with analytical tools and digital platforms such as Google Analytics, social networks, SEO tools, and email marketing. It has been determined that in the course of successful media coverage of innovative projects, it is appropriate to adapt content for different media platforms. Media coverage of innovative projects and the application of its international creative media tools and procedures takes place during visits by social and economic agents to industrial parks, enterprises, clusters and hubs, and B2B meetings with Ukrainian and foreign manufacturers. Ecological ideas of growth and dissemination in the field of marketing in high technology and start-up projects are significant, therefore they



are applied in the field of media support and support for innovative projects. It has been established that each creative technology has its own advantages and limitations, but their combined use in international media support practices for innovative projects allows for the achievement of high competitiveness of innovative projects.

Keywords: *creative technologies, international media communications, effective media support, innovative projects.*

General statement of the problem and connection with important scientific or practical tasks. The social communications provide effective use of channel distribution networks. So, networks of the retail Wal-Mart supermarkets play an important role in distribution of modern marketing commodity flows. These networks have a global and regional character therefore influence the contents and a sentence structure of suppliers. When organising international media communications, creative technologies and progressive communication tools should be used to an increasing extent. They are useful components of effective media support for innovative projects, which consists in enhancing the reputation and image aspects of the implementation and effective functioning of high-tech innovative projects. In the system of innovative marketing, interactive journalism, communication is a process that includes a set of components of entrepreneurial activity aimed at social responsibility and the systematic creation and diffusion of innovation flows.

Analysis of the recent research and publications. The management of marketing communications and social interactions, networks in the modern markets devoted to works of famous Ukrainian and foreign scientific marketing, media specialists, such as: Philip Kotler, Germawan Katarajaya, Ivan Setiawan, Mariya Butyrina, Tetiana Hyrina, Inna PENCHUK, Iryna Bondarenko, Ganna Skurtul, Nataliia Tiapkina, A. Simakhova, V. Menshikov, O. Ruza, K. Nikolaiev etc.

However, a complex set of issues related to creative technologies and tools of international media communications as components of effective media support for innovative projects are remains insufficiently researched.

Statement of the problem (formulation of the objectives of the article). The purpose of this work is the improvement of theoretical and methodological development in the sphere creative technologies and tools of international media communications as components of effective media support for innovative projects.

According to this purpose in article the following tasks are:

- to research and deepen scientific ideas of creative tools and components of marketing and social communications;
- define AR/VR technology visualisation to create an immersive experience for the user;
- propose a sequence for applying creative technologies and international media communication tools as components of effective media support for innovative projects;
- conduct a comparative analysis of positive cases of applying modern creative technologies of international media support for innovative projects.

Presentation of the main research material. In our opinion, marketing and social communications are not always just communication between market agents; they are a deeper creative process of transferring information flows to convince the customer of the expediency

of their consumer choice. Philip Kotler, Germawan Katarajaya, Ivan Setiawan argue that marketing mix communications include five basic and effective means (tools) of integrated marketing communications, such as advertising, sales promotion, public relations, personal selling, and direct marketing [14].

It should be noted that the company's marketing communications complex is, to a certain extent, complementary to the marketing complex of innovative projects thanks to the development of creative, modern communication tools during media coverage and media support. We agree with the opinion of most marketers and journalists that marketing and social communication tools can complement each other, which mediates the achievement of the desired impact on the formation of consumer preferences. In other words, the promotion tools identified by Philip Kotler, Germawan Katarajaya, Ivan Setiawan [14] should be used in combination, which has a significant marketing and communication effect and ensures successful media coverage of innovative projects.

Issues of project management and media coverage of innovative projects are raised by media communications specialists, who rightly point out that the success of project activities depends on management organisation and communication skills in interactions between performers and managers of innovative projects, indicating the need to improve the qualifications of media workers. When providing media support for innovative projects, communicators and journalists work intensively with analytical tools and digital platforms such as Google Analytics, social networks, SEO tools, and email marketing. It is advisable to identify modern tools and procedures for media support of sustainable development in the digital age in terms of achieving a strategic vision and forming creative scenarios for the future aimed at the rapid implementation of media innovations [1-3].

Immersive technologies and XR media, interactive and storytelling content should be constantly used in media coverage of innovative projects. Marketers, journalists, and media communicators must clearly understand the essence of Big Data and analytics in the creative process, content globalisation, and a multicultural approach in the projection of effective media support for innovative projects. Today, experts rightly emphasise the need for media support for innovative projects in the field of AI and Industry 5.0. At the same time, the informatisation of the communication process should be based on creative technologies for disseminating the results of innovative projects. In this context, the degree of mutual unambiguity between the message and the information is always taken into account [1; 3; 5].

When providing media support for innovative projects, it is important to consider synchronised marketing tools that allow for accurate modelling of the impact of seasonal fluctuations in demand on the launch and scaling of high-tech innovative projects. During successful media coverage of innovative projects, the question arises of adapting content for different media platforms. In doing so, modern concepts and practices of innovative management of digital ecosystems that influence the target audience's understanding of the essence of media messages should be taken into account. Such messages can educate and explain the application of sustainable development principles in high-tech innovative projects of industrial enterprises [2; 6; 9]. In this projection, it is appropriate to constantly take into account factors such as:

- legal support for effective media coverage of innovative projects;
- improving consumer preferences for aesthetic, atmospheric and content components of successful promotion of innovative projects on social networks;
- focusing on seasonal components of consumption of innovative products, including those that arise within innovative projects and high-tech start-ups;
- saturation of the modern media space with digital communication channels and growing competition among such channels as Instagram and QR feedback;
- expansion of content marketing and organisation of positive feedback through QR communication, which strengthens the brand's communication function, improves brand recognition and creates an atmosphere conducive to co-working [2; 6; 9].

Competition in the media services market requires journalists to provide innovative projects and solutions that meet the needs and expectations of users. It is essential to highlight the main advantage of media support for innovative projects, which is the ability to create a database. We believe that Big Data technology is useful in the functioning of CRM systems in marketing and the application of creative communication technologies in media support. Direct marketing is based on maintaining two-way interaction when positioning high-tech innovative projects. Personal selling consists of providing a verbal creative presentation in interaction with potential stakeholders of innovative projects in order to increase the effectiveness of their media coverage [13; 14].

In addition, specialists in the field of marketing and social communications highlight the following functions of promotion tools: attracting customers to the cognitive space of innovative projects; positioning in the minds of target consumers; communication support for a positive company image; informing about the direction of proposals within innovative projects; achieving consumer loyalty; stimulating lasting loyalty to the corporate brand [7; 8; 13].

Media support for innovative projects and the application of its international creative media tools and procedures takes place during visits by social and economic agents to industrial parks, enterprises, clusters and hubs, and B2B meetings with Ukrainian and foreign manufacturers. In addition to achieving internal unity, coordination in marketing management plays a significant role in establishing balance between the system and the functioning digital marketing environment.

Essentially, coordination in marketing is about alignment. When some of the pre-established alignments between social and market roles are disrupted during joint marketing activities, social and economic contradictions arise, which can escalate into conflict. It is important to use fair methods of competition and communication message creation when planning and organising media support in the global communication space. An important component of communication interaction is the study and comparison of creative technologies and tools of international media accompanying innovative projects located in different countries and regions [8; 16].

Specialists in the field of marketing and social communications note that the concept of innovative marketing allows for the effective combination of the interests of various economic agents of market processes in the process of media support for innovative projects [8; 16]. At

the same time, innovative flows are generated and distributed, targeting consumers in the field of start-up projects. Modern creative tools and social communication technologies have an innovative essence. In today's turbulent conditions, it is worth using methods for selecting the optimal structure and content of message flows during media coverage of innovative projects.

Modern approaches to the formation of a complex of marketing and social communications of an enterprise necessarily involve the integration of components and the use of Internet advertising. It is thanks to virtual integration that it is advisable to create high-speed, informational, interactive channels of interaction with consumers of innovative projects, which allows sending a stream of messages and receiving quick feedback [5].

Current trends in the development of the innovative media industry are particularly influential in the competitive interactive environment of the EU. This environment is inherent in the field of social interaction media and is characterised by environmentally friendly innovations. Media support and assistance are particularly important for this type of innovation, which is appropriately implemented through a set of modern creative tools and technologies.

Of course, the effectiveness of marketing innovative projects on the Internet should be compared with traditional methods of social communication. In this context, we note two significant advantages of online marketing: it is relatively inexpensive and allows for comprehensive coverage of a narrow target audience depending on the interests and preferences of consumers and stakeholders. At the same time, it is always appropriate to place advertisements for goods and services during media coverage of innovative projects on thematically similar forums and communities. In this context, the assessment of the marketing and communication effectiveness of Internet communications for an innovative product is carried out separately for each type and manifestation of the product [2; 4; 13].

The dynamic aspects of changing attributes and influencing factors of the marketing environment attract the attention of researchers in the field of media support for innovative projects to a complex set of issues related to the application of creative technologies and international media communication tools in the global space. Ecological ideas of growth and dissemination in the field of marketing in high technology and start-up projects are significant, so they are even applied in the field of media support and support for innovative projects. The research [2; 4; 13] describes the rapid communication development of journalism, media communications and PR in the projection of significant digital opportunities. The media sphere is considered as one of the areas with good prospects for development and the least dependent on behavioural manifestations in the vortex of turbulent geopolitical challenges [2; 4; 7; 13].

When applying creative technologies and international media communication tools, mobile orientation and microcontent are appropriate. In particular, changes in the behaviour of information consumers in the global media space stimulate the creation of short, visually rich formats such as Reels, TikTok videos, and stories. This contributes to improving the success of media support for innovative projects. At the same time, mobile content optimisation is indeed a prerequisite for successful communication when promoting innovative projects.

In addition, such changes will allow for development, open up new opportunities for media-oriented communication cooperation with other enterprises, and develop new ideas

during media support for the launch of innovative projects. It should be noted that these developments can be implemented in the context of the spread of modern international creative communication tools and procedures in high-tech enterprises and organisations in the media industry in Ukraine [9; 12].

The media initiative is rightly manifested in communication with the Association of Eco-Industrial Parks of Ukraine, with a particular focus on media coverage of partnerships in the fields of MilTech, mechanical engineering, electronics, metalworking and engineering. It is worth noting the successful admission of this Association to the Kyiv Chamber of Commerce and Industry in March 2025, which opens up opportunities for intensifying media coverage of innovative projects in the industrial sphere [15].

Among modern technologies for creating media products, marketing and media communications specialists rightly note AR/VR technologies, which comprehensively allow creating an immersion effect for the user (Figure 1). A positive case is that BBC VR projects allow viewers to experience historical events in 360° format.

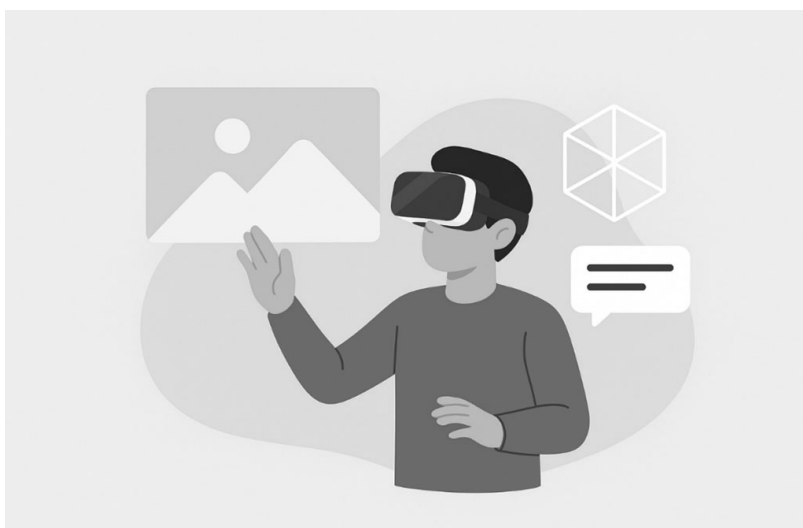


Figure 1. Visualisation of AR/VR technologies to create an immersive experience for the user.
Source: analyzed by the authors based on [1; 4; 9]

We propose a sequence of creative technologies and international media communication tools as components of effective media support for innovative projects (Figure 2).

As can be seen in Figure 1, the sequence we propose is based on a set of stages. In particular, stage 1 involves providing legal support for effective media coverage of innovative projects, which makes it possible to promote projects in a legally competent manner. According to stage 2, it is appropriate to use analytical tools and digital platforms: Google Analytics, social networks, SEO tools, email marketing. Immersive technologies and XR media, interactive and storytelling content in media support for innovative projects are appropriate to use within stage 3.

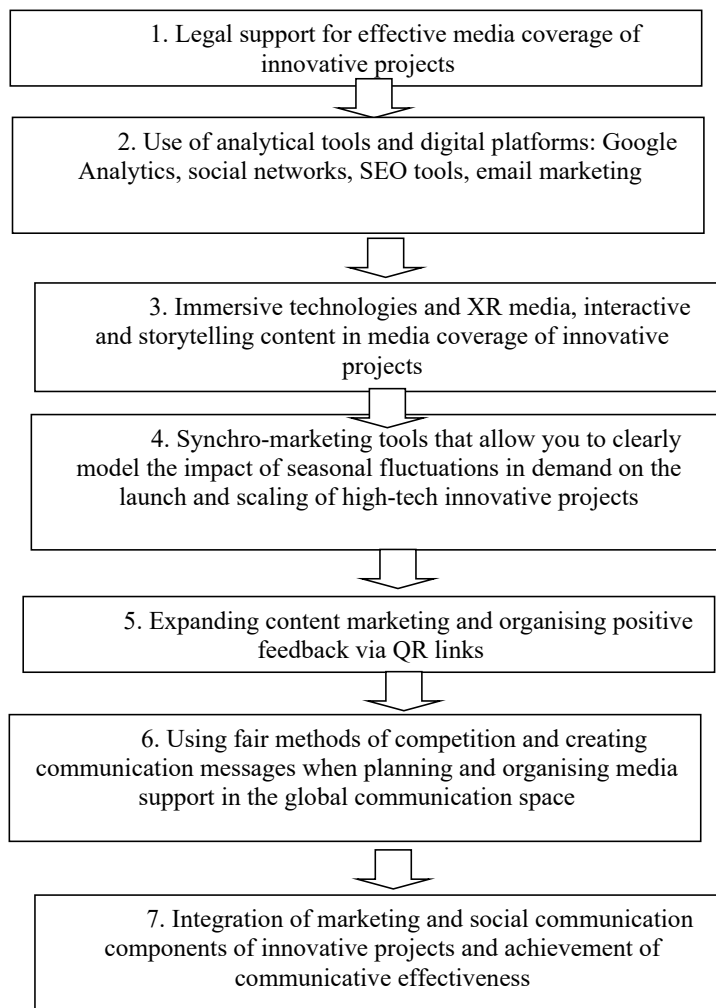


Figure 2. Sequence of application of creative technologies and tools of international media communications as components of effective media support for innovative projects.

Source: compiled by the authors based on: [1; 3; 4; 9; 12]

Stage 4 involves modelling the use of synchronised marketing tools, which allow for the clear modelling of the impact of seasonal fluctuations in demand on the launch and scaling of high-tech innovative projects. Stage 5 is characterised by the expansion of content marketing and the organisation of positive feedback via QR links. Stage 6 involves the use of fair methods of competition and the creation of communication messages when planning and organising media support in the global communication space.

As a result, stage 7 of the sequence involves integrating the components of the marketing and social communications complex of innovative projects and achieving communicative effectiveness.

We conducted a comparative analysis of positive cases of the application of modern creative technologies and tools of international media support for innovative projects (Table 1). Modern media technologies – AR/VR, multimedia platforms, artificial intelligence and integrated digital channels – provide innovative projects with new opportunities for effective communication with the audience, increasing engagement and forming a sustainable image and significant corporate brand value.

Table 1

Comparative analysis of positive cases of application of modern creative technologies of international media support for innovative projects

Nr	Technology / Tool	An example of a successful case	Advantages	Limitations/ challenges
1	AR/VR-technology	Using VR tours to promote international university education programmes: creating a virtual campus in a global environment	Immersion effect, increased audience trust, new international experience	High development costs, need for special equipment
2	Multimedia platforms (YouTube, TikTok, Instagram Reels)	International cross-promotion campaign for a start-up through a series of videos featuring influencers	Rapid dissemination, virality, access to an international youth audience	Content overload in the international media space, the need for constant creativity
3	Artificial intelligence (chatbots, generative media)	Using chatbots for international social communication in the field of smart education	Service automation, personalisation, response speed	Need for technical support, risk of incorrect answers
4	Integrated international digital channels (omnichannel strategies)	Launch of an international cross-channel campaign for the Tesco retail chain: a combination of a mobile app, email and social media.	A single space for international communication and interaction, increasing customer loyalty	The complexity of analytics, the need for a powerful CRM system

Source: analyzed by the authors based on [1; 4; 7; 12]

As can be seen from the analytical table 1, a comparative analysis shows that the key trends in modern media support for innovative projects are technology integration, content personalisation, and the creation of an interactive user experience in the international media environment. Each creative technology has its own advantages and limitations, but their combined use in international media coverage of innovative projects allows for the achievement of high competitiveness of innovative projects.

Euromix LLC is a distribution company headquartered at 59A Mykhailo Hrushevsky Street, Dnipro, Ukraine. A user-friendly website with a convenient interface has been developed for customers, where all contact details, company history, coverage map and operating capacities are listed, and it is possible to leave a request and ask questions directly.

Euromix uses a set of innovative business processes and creative modern media support, such as van-selling, MSL, focus coverage, and active sales [10; 11].

Euromix successfully uses media support for innovative projects in the process of establishing positive networking with such global companies and brands as: Beiersdorf, Colgate, Henkel, Ferrero, L'Oréal, SC Johnson, SCA, Schwarzkopf, Reckitt Benckiser, Unilever [10; 11]. Maintaining communication with its retail customer base in the context of optimising communication media flows allows Euromix to cover more than 80% of active retail outlets in Ukraine, introducing innovative marketing technologies in retail. The number of such fine coverage is rapidly increasing, as customer flows are provided with information services – over 98%, fast media support for modern innovative solutions [10; 11].

Conclusions and Prospects for Further Research. Thus, marketing communications and product promotion are related categories in the projection of the formation of creative social communication flows aimed at establishing targeted interaction with the target audience and ensuring adequate media coverage of innovative projects. In the information and time dimension of such interaction, information flows about the features and uniqueness of innovative projects and their consumer benefits are communicated. This contributes to the communication of greater flows of marketing values to target consumers, generated by the successful implementation of a particular innovative project, provided that it is accompanied by appropriate media coverage.

References

1. Butyrina, M., Hyrina, T., Penchuk, I., Bondarenko, I., Skurtul, G., Tiapkina, N. (2022). The Development of Innovative Media Education Styles in the Era of Information and Communication Technologies. *Journal of Curriculum and Teaching*. Vol. 11, No. 1; Special Issue. Pp. 195–208.
2. Dziuba Radosław (2013). Możliwości wdrożeniowe założeń hotelu ekologicznego na przykładzie certyfikatu «Czysta Turystyka» w regionie Łódzkim. *Częściowe wyniki badań. Polityka zrównoważonego i zasobooszczędnego gospodarowania. Publikacja w Pracach Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*. 2013. Nr318. S. 231–242.
3. Kasian, Serhii, Havrylenko, Nataliia, Opalko, Viktoriia, Ptytsia, Natalia, Lytvynenko, Larysa (2025). *Innovative marketing in intelligence urban logistics systems. E3S Web of Conferences 616, 2nd International Conference on Renewable Energy, Green Computing and Sustainable Development (ICREGCSD 2025)* (2025). Number of page(s) 10. Section Sustainable Development. E3S Web Conf., 616 (2025) 03014 DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202561603014>.
4. Kyrylova, O., Khotiun, L., & Savchenko, N. (2024). Cross-platform content promotion within the hybrid project ‘New Voice’ as an example of successful media production. *Communications and Communicative Technologies*, (24), 68–77. <https://doi.org/10.15421/292408>.
5. Simakhova, A, Menshikov V, Ruza, O, Nikolaiev K. (2024). Trends in the development of startup infrastructures in Ukraine, Latvia and Georgia. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*. 8(9): 7000. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i9.7000>.
6. Zagorulko, D. (2024). Interactivity in online media: classification and characteristics of key functions. *Communications and Communicative Technologies*, (24), 112–122. <https://doi.org/10.15421/292412>.

7. Butyrina M. V., Starkov V. I. (2022). Realizatsiia komunikatsiinoi diialnosti pidpriemstva zasobamy internet-resursiv. *The State and Regions. Series: Social Communications*, № 2 (50). С. 94–105.
8. Butyrina, M., Demchenko, V., Bakhmetieva, A., Bucharska, I., Hudoshnyk, O., Kyrylova, O., Temchenko, D.(2020) *Mediafeiky: zamakh na diisnist v epokhu postpravdy. Aktualni trendy suchasnoho komunikatyvnoho prostoru : kolektyvna monohrafiia / za zah. red. V.D. Demchenka*. Dnipro : HRANI. P. 13–25.
9. Butyrina, M.V., Harkavenko, Yu.S. (2021). Mediatyzatsiia pytan alternatyvnoi enerhetyky v yevropeiskyykh ZMI. *Communications and Communicatve Technologies*. Issue. 21. P. 4–12.
10. *Yevromiks – dystrybutorska kompaniia. FMCG. Ukraina*. euromix.in.ua. URL: <https://euromix.in.ua> (data zvernennia: 21.06.2025)
11. *Zvit pro finansovi rezultaty UA TOV Evromiks II za 2024 rik*. Dnipro, 2024. 11 s.
12. Kasian, S. Ya. (2018). Mizhnarodna marketynhova komunikatsiina ta lohistrychna intebratsiia vysokotekhnolohichnykh pidpriemstv. *Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine 'Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute'*. Scientific publication of the Faculty of Management and Marketing of NTUU 'KPI'. 2018. №15. P. 308–319 (637 s.) URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/139967/137026>
13. Kasian S. Ya., Bardas A. V. (2019) *Mizhnarodni marketynhovi innovatsiini tekhnolohichni ta komunikatsiini i lohistrychni skladovi intebratsii osvity, nauky i biznesu. Intebratsiia osvity, nauky i biznesu: kolekt. monohr. Tom 8 / za red. A. V. Cherep. Zaporizhzhia : Zaporizkyi nats. universytet*. P. 67–77 (340 s.).
14. Kotler, F. (2018) *Marketynh 4.0 Vid tradytsiinoho do tsyfrovoho / Filip Kotler, Hermavan Kataradzhaiia, Yivan Setiavan; per. z anhl. K. Kunytskoi ta O. Zamaievoi. K. : Vyd. Hrupa KM-BUKS*. 208 p.
15. Official site of the Association «Eko-industrialnykh parkiv Ukrainy». URL: <https://eipu.org/>.
16. Cherep A. V. (2018) *Osnovy marketynhu : navch. posib. / A. V. Cherep, O. S. Bohma, O. H. Cherep ; Derzh. vyshch. navch. zakl. «Zaporiz. nats. un-t»*. Kyiv : Kondop. 226 p.

КРЕАТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ МІЖНАРОДНИХ МЕДІАКОМУНІКАЦІЙ ЯК КОМПОНЕНТИ ЕФЕКТИВНОЇ МЕДІАПІДТРИМКИ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ

¹Радослав Дзюба, ²Сергій Касян, ³Олексій Шебанов, ³Наталія Гусак

¹Лодзьський університет, Польща, ЄС,
90136, м. Лодзь, вул. Нарутовича 68

¹ e-mail: radoslaw-dziuba@wp.pl; ORCID: <https://0000-0002-7161-8022>

^{2,3,4} Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»,
49005, м. Дніпро, просп. Дмитра Яворницького, 19

² e-mail: kasian.s.ya@nmu.one; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7103-4457>

³ e-mail: shebanov.o.b@nmu.one; ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1546-8964>

⁴ e-mail: Husak.N.A@nmu.one; ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-6637-3576>

Метою дослідження є вдосконалення теоретико-методичних засад у сфері творчих технологій та інструментів міжнародних медіакомунікацій як складових ефективною медіапідтримки інноваційних проєктів. У статті досліджено та поглиблено наукові уявлення про творчі інструменти та складові маркетингових і соціальних комунікацій. Визначено візуалізацію AR/VR-технологій для створення ефекту занурення для користувача. Запропоновано послідовність застосування креативних технологій та інструментів міжнародних медіакомунікацій як складових ефективною медіапідтримки інноваційних проєктів. Проведено порівняльний аналіз позитивних кейсів застосування сучасних креативних технологій міжнародного медіасупроводу інноваційних проєктів.

Встановлено, що під час медіасупроводу інноваційних проєктів слід інтенсивно проводити роботу з аналітичними інструментами та цифровими платформами, такими як: Google Analytics, соціальні мережі, SEO-інструменти, email-маркетинг. Визначено, що у ході вдалого медіасупроводу інноваційних проєктів доречним є адаптування контенту для різних медіа платформ. Медіасупровід інноваційних проєктів та застосування його міжнародних креативних медіаінструментів та процедур відбувається під час візитів соціальних, економічних агентів до індустриальних парків, підприємств, кластерів і хабів, B2B-зустрічей з українськими та закордонними виробниками. Екологічні ідеї зростання і поширення у площині маркетингу в сфері високих технологій та стартап-проєктів є значущими, тому вони застосовуються у сфері медіасупроводу і підтримки інноваційних проєктів. Встановлено, що кожна креативна технологія має власні переваги та обмеження, однак їхнє комбіноване застосування у міжнародній практиці медіа супроводу інноваційних проєктів дозволяє досягати високої конкурентоспроможності інноваційних проєктів.

Ключові слова: креативні технології, міжнародні медіакомунікації, ефективний медіасупровід, інноваційні проєкти.

Стаття: надійшла до редакції 13.04.2025

прийнята до друку 25.06.2025

опублікована (оприлюднена) 10.07.2025

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ ІТ-ГАЛУЗІ

Лариса Ноздріна

*Львівський національний університет імені Івана Франка,
79008, м. Львів, просп. Свободи, 18*

e-mail: larysa.nozdrina@lnu.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9542-920X>

Анотація. У сучасному світі цифровізації та швидкого технологічного прогресу, особливо в ІТ-галузі, ефективність управління проєктами є ключовою для досягнення цілей компаній та адаптації до динамічних вимог індустрії. Метою дослідження є розробка теоретичних, методологічних положень і практичних рекомендацій щодо дослідження та використання штучного інтелекту (ШІ) в управлінні ІТ-проєктами. Методологія дослідження включала аналіз актуальних наукових джерел та сучасних трендів у сфері ШІ та підвищення його ролі як ключового чинника розвитку проєктного менеджменту. Досліджується місце України в світовому розвитку ІТ-сфери та пропонується визначення: ІТ-проєкта та управління ним. Особливу увагу приділено потенціалу генеративного та агентного ШІ як інструменту підтримки (copilot) для проєктних команд, зокрема в контексті гнучкої методології AGILE. Для перевірки гіпотез проведено практичні експерименти із застосуванням генеративних моделей ШІ, зокрема Google Notebook LM, для автоматизації рутинних завдань за AGILE-фреймворком SCRUM, таких як формування та пріоритизація беклогу, розподіл ресурсів тощо. Досвід використання ШІ перевірено як на прикладі реальних кейсів, так і в навчальному процесі Львівського національного університету імені Івана Франка, що забезпечило високу оцінку його ефективності та доцільності.

Ключові слова: штучний інтелект (ШІ), управління ІТ-проєктами, AGILE, фреймворк SCRUM, Google NotebookLM, генеративний ШІ, агентні системи ШІ.

Постановка проблеми. Цифровізація ІТ-сфери є складовою ширшого процесу цифрової трансформації економіки, що передбачає впровадження інноваційних технологій у всі сфери господарської діяльності. Основою цифровізації є цифрова інфраструктура, що дозволяє здійснювати управлінські, виробничі та комунікаційні процеси в онлайн-режимі.

Сьогодні обсяг світового ринку інформаційних технологій (ІТ) оцінюється приблизно в 4,5 трн дол. США, що зумовлено швидким технологічним прогресом, цифровою трансформацією та збільшенням ІТ- інвестицій у різних галузях [1]. ІТ-ринок поділяється на сегменти за такими критеріями: 1) компонентами (обладнання, програмне забезпечення, послуги); 2) застосуванням (фінансові послуги та страхування (BFSI),



охорона здоров'я, роздрібна торгівля, виробництво, ІТ та телекомунікації, урядові установи тощо); 3) режимом розгортання (локальне, хмарне). Прогнозується, що до 2032 р. ІТ-ринок зросте до 7,2 трн дол. США, демонструючи протягом прогнозованого періоду сукупний річний темп зростання (CAGR) на рівні 5,5%. Це першочергово обумовлено зростаючим впровадженням хмарних обчислень, зростання попиту на кібербезпеку, поширенням використання аналітики великих даних, штучного інтелекту (ШІ) та Інтернету речей у різних секторах економіки [1].

Ці тренди характерні і для ІТ-індустрії України, яка не зважаючи на воєнний стан, залишається однією із бюджетоутворюючих секторів української економіки, охоплюючи потужну мережу з понад 2118 ІТ-компаній. Галузь забезпечує значні надходження до бюджету від ІТ-експорту, які в 2024 р. склали 3,4% ВВП України [2] та продовжує адаптуватися до перешкод, залишаючись конкурентоспроможною на глобальному ринку навіть в умовах війни (табл.1).

Оскільки управління в ІТ-компаніях здійснюється за проектним підходом, зростаючі темпи розвитку ІТ вимагають еволюції всіх складових процесу проектно-орієнтованого управління зі створення інформаційних продуктів і послуг цієї сфери. Об'єднуючи талановиті команди, координуючи ресурси та узгоджуючи бізнес-цілі з технологічним прогресом, управління ІТ-проектами дозволяє компаніям досягати своїх цілей, адаптуючись до динамічних вимог індустрії і сучасного проектного менеджменту.

Таблиця 1

Українська ІТ-індустрія у світових рейтингах (2024 р.)

Назва	Суть	Ранг України	Min (0/0%)	Max (1/100%)
1	2	3	4	5
Technology skill proficiencies, according to Coursera's Global Skills Report	Тренди у навичках і кваліфікаціях: оцінка знань у галузі комп'ютерних наук, ІТ, програмуванні та хмарних обчисленнях	76%	0%	100%
The Network Readiness Index	Цифрова готовність країн: ІТ-умови, готовність до впровадження та реальне використання	55,3	0	100
ICT Development Index	Розвиток ІКТ за доступом до технологій, рівнем користування та цифровими навичками	81	0	100
Global Startup Ecosystem Index	Доступ до ресурсів для стартап-екосистем: рівень інновацій у світі та вплив стартапів (змішана шкала оцінювання)	46	119	1
E-Government Development Index	Рівень розвитку електронного урядування: онлайн-сервіси, інфраструктура, цифрова грамотність	0,88	0	1

Закінчення табл. 1

1	2	3	4	5
Open Data in Europe	Прогрес європейських країн у сприянні доступності та повторному використанні інформації публічного сектору	0,88	0	1,0
Online Services Index (UN)	Надання цифрових держпослуг	5 місце	193 (країн)	1
Emerging Europe IT Competitiveness Index	Конкурентоспроможність ІТ-сектору в регіоні	12 місце	23 (країни)	1

Джерело: побудовано автором за [2–3].

Серед основних трендів розвитку проєктного менеджменту у 2025 р. виділено: 1) штучний інтелект (ШІ); 2) гібридні методології управління; 3) підтримка віддаленого та змішаного типу роботи; 4) розвиток «м'яких» навичок у проєктних менеджерів; 5) підвищена соціальна відповідальність в реалізації проєктів; 6) активне застосування Big-data та аналітики в управлінні [4]. Найвагомим є використання ШІ, що відкриває значні можливості для оптимізації процесів проєктного управління за допомогою: 1) автоматизації рутинних завдань і зосередження на стратегічних аспектах; 2) аналізу великих масивів даних і надання рекомендацій; 3) підвищення швидкості та точності ухвалення управлінських рішень; 4) планування на основі прогностичних моделей для передбачення наслідків; 5) ідентифікації ризиків та шляхів їх мінімізації; 6) покращення комунікації команд усередині підприємства [5].

Розмір світового ринку ШІ у 2024 р. становив 638,23 млрд дол. США, у 2025 р. – 638,23 млрд дол. США і, як очікується, досягне близько 3 680,47 млрд дол. США до 2034 року, розширюючись із середньорічним темпом зростання 19,20% з 2025 р. [6]. За дослідженням Інституту управління проєктами (PMI) 81% професіоналів вважають ШІ необхідним для їх майбутнього успіху в управлінні проєктами. 75% респондентів **зі сфери проєктного менеджменту прогнозують підвищення ефективності** завдяки ШІ, хоча 80% висловлюють занепокоєння щодо **втрати робочих місць**, а 70% – щодо проблем безпеки даних. Загальний консенсус полягає в тому, що, не зважаючи на виклики пов'язані з цією новою технологією, ШІ є інструментом для ефективності та автоматизації управління проєктами і 60% респондентів вважають, що ШІ створить більше ролей, ніж усуне [7]. Відтак ШІ буде відігравати ключову роль у проєктному менеджменті майбутнього, зокрема в управлінні ІТ-проєктами, що робить дослідження його можливостей актуальною темою сьогодення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Існує низка досліджень та джерел, у яких вони описані, присвячених даній проблемі. Дослідження особливостей проєктного управління в ІТ-сфері опубліковані в працях таких науковців, як Kerzner Н. [8], Тесленко П., Близнюкова І., Данченко О. [9]. Зокрема книга Kerzner Н. «Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling» вважається «золотим стандартом» не лише для універсальних проєктів, але й для ІТ- ініціатив, адже охоплює управління вимогами, ризиками, ресурсами та якістю в умовах високої невизначеності та швидких змін.

Впровадження ШІ в управління проектами висвітлювалось в працях таких закордонних вчених як Taboada I., Daneshpajouh A., Toledo N., De Vass T., Savio R. D., Ali J. M. [10], Obafunsho O., Durbin M. [7], Lee A. [11] та вітчизняних дослідників Бушуєва С., [12], Бачинського О., Баранова О., Василенко В.М., Вакалюка Т., Гудакова Д., Колодінської Я., Рача В. та інших [13].

Зокрема Obafunsho O. [7], зосереджується на подоланні існуючих бар'єрів та довгострокових наслідках процесу впровадження ШІ в проектний менеджмент. Авторка підкреслює, що для успіху цього процесу організації повинні мати чіткі цілі, щоб визначати відповідні інструменти ШІ. Ключовими питаннями є розвиток навичок, безперервне навчання та спільні підходи з врахуванням важливості точності, конфіденційності даних та прозорості у їх використанні. Дослідниця A. Lee [11], стверджує, що ШІ не замінює керівників проектів, а покращує їхню здатність зосереджуватися на стратегічному лідерстві, а не на адміністративних завданнях. Найкращі практики інтеграції ШІ, на думку авторки: 1) вибрати правильні інструменти ШІ, які відповідають потребам управління проектами та інтегруються з існуючими системами; 2) забезпечити якість даних; 3) навчати команди; 4) співпрацювати людям та ШІ як інструменту для покращення можливих рішень; 5) інтегруватися з існуючим робочим процесом для мінімізації збоїв та покращення щоденних операцій. Тобто, думки вищезазначених двох авторів є співзвучними і ця точка зору базується на рекомендаціях РМІ [14]: системи ШІ найефективніші, коли їх використовують у допоміжній або розширювальній ролі для проектного менеджера, краще справляючись з процесами з високим ступенем варіативності входів і виходів, ніж з повторюваними завданнями, які потребують високої точності.

Проблеми використання ШІ в ІТ-проектах за AGILE методологією описані в дослідженнях В. Cabrero-Daniel [15], М. Spichkova та інших. Зокрема В. Cabrero-Daniel вважає, що для отримання переваг використання ШІ, слід приділяти пріоритетну увагу ефективній комунікації та взаєморозумінню між розробниками та ШІ-асистентами, бо тільки завдяки їх тісній співпраці можна досягти нових рівнів продуктивності та інновацій, зокрема в розробці програмного забезпечення. Але проблеми використання ШІ в управлінні ІТ-проектами, зокрема за AGILE-фреймворком SCRUM, розкриті ще недостатньо, у зв'язку з стрімким розвитком цієї інновації. З огляду на це, тема даної публікації є актуальною.

Постановка завдання. Метою дослідження є розробка теоретичних, методологічних положень і практичних рекомендацій щодо дослідження та використання ШІ в управлінні ІТ-проектами, зокрема за AGILE-фреймворком SCRUM.

Сутність і тренди використання ШІ в управлінні ІТ-проектами. Для початку визначимось з основними дефініціями дослідження. В табл. 2 наведені визначення понять «ІТ-проект», «управління ІТ-проектами».

Таблиця 2

Порівняння визначень термінів «ІТ-проект», «управління ІТ-проектами»

Джерело	Термін «ІТ-проект»	Термін «Управління ІТ-проектами»
Юдін А. Управління ІТ-проектами: повний посібник для менеджерів та підприємців [16]	ІТ-проект – це тимчасова ініціатива, спрямована на створення або вдосконалення інформаційної системи, програмного забезпечення, ІТ-інфраструктури чи цифрового продукту	Управління проектами в ІТ є процесом планування проєктів, організації їх здійснення, координації зусиль різних ланок команди та контролю за діяльністю спеціалістів з метою досягнення поставленої мети.
IT Project Management: Managing IT Projects [17]	Проект з інформаційних технологій (ІТ) – це тип проєкту, який має справу з ІТ-інфраструктурою, інформаційними системами або комп'ютерами, програмним забезпеченням, встановленням обладнання, управлінням базами даних та аварійним відновленням ІТ.	Управління ІТ-проектами – це планування, виконання, моніторинг та звітність ІТ-проектів.
A definitive guide to IT project management [18]	ІТ-проект – це визначена ініціатива в управлінні ІТ-послугами (ІТSM), яка стосується ІТ-інфраструктури організації, ІТ-послуг, кінцевих точок, мережових компонентів тощо. початкових цілей проєкту, зазначених у обсязі проєкту.	Управління ІТ-проектами включає планування, складання графіків та реалізацію ІТ-проектів для досягнення
Управління ІТ-проектами: загальні питання теорії управління ІТ-проектами (конспект лекцій). Навчальний посібник [19]	«ІТ-проект» використовують для позначення діяльності, пов'язаної з використанням або створенням деякої інформаційної технології. ІТ-проекти охоплюють такі сфери діяльності: 1) розробку і розвиток програмних застосунків, 2) впровадження інформаційних систем (ІС), 3) розгортання ІТ-інфраструктури.	Управління проєктом (УП) – це мистецтво управління та координації людських, матеріальних ресурсів протягом ЖЦ проєкту шляхом застосування сучасних методів і технічних прийомів управління для досягнення визначених результатів щодо складу і обсягу робіт, вартості, часу, якості та задоволення учасників проєкту.

Джерело: побудовано автором.

З даної таблиці визначення А. Юдіна найближче до визначення РМВОК, хоча там немає окремого визначення саме ІТ-проекту. Оскільки проєкт за РМВОК – це тимчасова справа, спрямована на створення унікального продукту, послуги або результату [20], то пропоную таке визначення: ІТ-проект – це тимчасовий захід, спрямований на створення, впровадження або вдосконалення інформаційної системи, програмного забезпечення як її складової частини, ІТ-інфраструктури чи цифрового продукту в межах визначених цілей, часу, бюджету і вимог до якості (напр., впровадження ERP-системи або її модуля, розробка мобільного додатку, веб-сайту, міграція в хмару, покращення кібербезпеки). А управління ІТ-проектом означає управління життєвим циклом створення ІТ-продуктів (цифрових рішень) – від ініціації до завершення. Хоча управління проектами в цій галузі

спирається на загальні засади проєктного менеджменту, існують аспекти (абстрактність продукту, складність, мінливі бізнес-вимоги, збільшення ризиків до кінця життєвого циклу, технічні виклики) специфічні для ІТ-проєктів, які ускладнюють управлінський процес.

Наступною дефініцією є «штучний інтелект». Згідно словника запропонованого Міністерством цифрової трансформації України [21], штучний інтелект – це загальна назва сукупності інформаційних технологій, як-от алгоритмів, методів, підходів, моделей та сервісів, що займаються створенням та розвитком інтелектуальних систем, здатних виконувати завдання, які зазвичай вимагають людського інтелекту. ШІ охоплює широкий спектр підходів, зокрема тих, що ґрунтуються на навчанні, логіці, пошуку та ймовірнісному міркуванні [21]. Функціонування ШІ можна описати як прийняття рішень для досягнення мети на основі аналізу, відповідно до знань заздалегідь завантажених в ШІ або набутих ним в процесі саморозвитку (рис. 1).

Як видно з рисунку, в цілісній екосистемі ШІ кожен рівень підтримує наступний, ґрунтуючись на методах машинного навчання (МН) і втілюючи його основні концепції. Сьогодні найадаптованішими є моделі ШІ на засадах МН, з використанням алгоритму посиленої нейронної мережі.

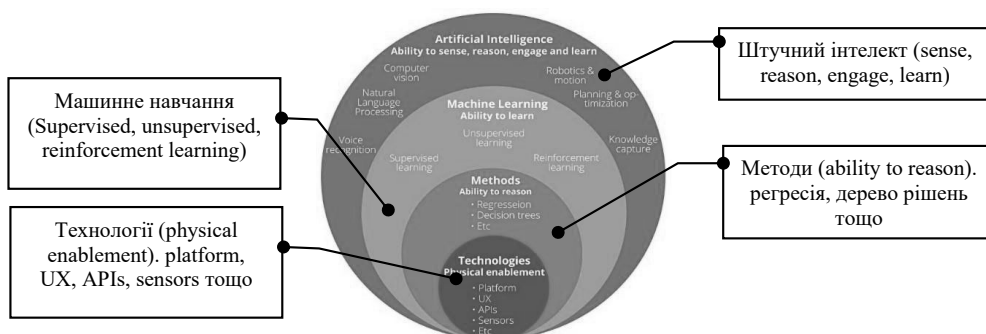


Рис. 1. Складові ШІ
Джерело: [22]

За поданим алгоритмом, моделі ШІ надаються дані в виді завдань для вирішення, всі результати перевіряються, а найкращі – винагороджуються [5]. Весь процес має ітераційний характер і чим більше завдань буде вирішено, тим більше «досвіду» накопичує модель. В результаті можна отримати інтелектуальну систему, направлену на ефективне вирішення конкретних задач управління, яка зможе ефективно адаптуватися до змінних умов і залежно від сфери застосування обрати відповідні функції, які можливі для реалізації за допомогою ШІ.

Особливого розвитку сьогодні набуває генеративний штучний інтелект (ГенШІ) – це ШІ, який може на запит користувача створювати оригінальний вміст, як-от текст, зображення, відео, аудіо чи програмний код [23]. Активне впровадження цього типу ШІ особливо притаманне ІТ-сектору. Згідно з опитуванням McKinsey & Company станом

на початок 2024 р., рівень використання ГенШІ в проєктному менеджменті зріс на 32% [24]. У майбутньому очікується, що використання ШІ в управлінні проєктами буде визначатися такими трендами як гіпер-персоналізоване планування проєктів (до 2027 р.), перехід до прогностичної аналітики (до 2028 р.), автономне управління проєктами, а також включення етичного ШІ та людино-орієнтованого дизайну (до 2030 р.) [14].

ІТ-сектор за рівнем адаптації ГенШІ займає третє місце після маркетингу та продажів і розроблення продуктів та сервісів (рис. 2).

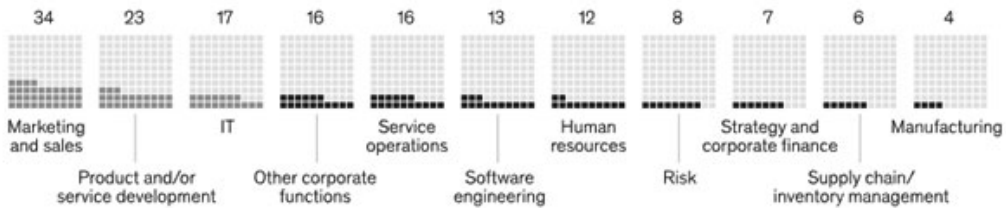


Рис. 2. Рівень інтеграції ГенШІ за секторами (у % від всіх виконуваних функцій)
Джерело: [24]

Згідно з дослідженням Gartner, вже сьогодні 67% зрілих організацій створюють нові ролі для ГенШІ, а 87% вже мають спеціальну команду для його адаптації. Опитування Gartner у 2024 р., в якому взяли участь 479 директорів з даних та аналітики (CDAO), показало, що брак навичок і персоналу в команді був серйозною перешкодою на шляху до успіху. Цей тренд прискорюється, оскільки використання додатків та інструментів ШІ та ГенШІ продовжує зростати. 53% опитаних CDAO зазначити, що вже розгорнули ГенШІ або взяли на себе зобов'язання запустити його пілотну систему протягом наступних шести місяців [25].

Завдяки сильному розвитку ГенШІ з 2024 р. прослідковуються певні тренди використання штучного інтелекту в ІТ-проєктах. Спочатку ШІ переважно виконував завдання, пов'язані з розробкою: прискорював написання коду, оптимізацію, тестування тощо. Однак на початок 2025 р. у сфері ШІ зафіксовані п'ять основних трендів, які безпосередньо стосуються ІТ-проєктів (табл. 3). До інших особливостей розвитку ШІ в 2025 р. можна віднести загальне здешевлення розробки ШІ та перехід від великих мовних моделей (LLM) до локальних, дешевших і спеціалізованих рішень та поділ на такі класи: 1) агентні ШІ (AI Agents) – автономні системи, здатні діяти без людського втручання; 2) відкриті ШІ (Open-Source AI) – моделі, які можна запускати локально, знижуючи витрати та підвищуючи конфіденційність; 3) мультимодальні ШІ (Multimodal AI) – здатність обробляти текст, зображення, аудіо та відео; 4) спеціалізовані ШІ (Specialized AI) – вузькопрофільні моделі для конкретних галузей [26].

Тренди використання ШІ в ІТ-проектах у 2025 р.

Тренд	Опис	Вплив на ІТ-проект	Інструменти
Гіперавтоматизація	Передбачає використання ШІ, МН та роботизованої автоматизації процесів (RPA)	Підвищення операційної ефективності за допомогою ботів на основі ШІ для виконання повторюваних завдань.	UiPath, Automation Anywhere, Blue Prism, Pega Systems, WorkFusion
Кібербезпека, посилена ШІ	Використання ШІ для аналізу поведінкових моделей, виявлення загроз у режимі реального часу та автоматизації реагування.	Підвищення рівня безпеки ІТ-систем, зменшення ризиків витоку даних та забезпечення безперебійної роботи сервісів.	Darktrace, CrowdStrike Falcon, Microsoft Security Copilot, Vectra AI, Deep Instinct
Обробка природної мови (Natural Language Processing, NLP) для ІТ-підтримки	Використання NLP для автоматизації обробки запитів користувачів у чат-ботах та голосових асистентах для швидкого.	Підвищення ефективності технічної підтримки, зменшення часу обробки запитів, оптимізація роботи служби підтримки.	IBM Watson NLP, Google Cloud Natural Language API, Microsoft Azure Cognitive Services (Language)
DevOps (Розробка та Операції/ Development and Operations) на основі ШІ	Використання ШІ для автоматизації тестування, розгортання, моніторингу та аналізу коду.	Скорочення циклу розробки ІТ-проектів, покращення якості коду (автоматичне виявлення помилок), прискорення інтеграції програмних рішень.	GitHub Copilot
AIOps (інтелектуальні ІТ-операції / Artificial Intelligence for IT Operations)	Застосування ШІ для аналізу даних, прогнозування потенційних збоїв та проактивного вирішення проблем в ІТ-системах.	Скорочення часу простою систем, покращення управління ресурсами, автоматизовані механізми усунення інцидентів бізнес-процесів.	Watson AIOps
ШІ-асистоване програмування	Автоматизація частини процесу розробки, генерація коду, пропозиції оптимізації, виявлення помилок.	Прискорення розробки програм, зменшення рутинних завдань, покращення якості коду, зниження порогу входу для початківців	GitHub Copilot, ChatGPT, Tabnine,

Джерело: розроблено автором на основі [26–29].

Зокрема агентні ШІ стають основою нових технологічних змін, автоматизуючи багатокрокові робочі процеси, такі як планування зустрічей, складання документів, обробка запитів клієнтів та управління ланцюгами постачання. Gartner прогнозує, що до 2028 р. агентський штучний інтелект ухвалюватиме щонайменше 15% повсякденних робочих рішень на противагу 0% у 2024 році [27]. Для ІТ-проектів це означає значне

скорочення витрат на управління процесами та поліпшення обслуговування клієнтів завдяки використанню чат-ботів та автоматизованих операцій, які здатні виконувати завдання без людського втручання. Агентний підхід забезпечує вищу точність виконання запитів, спрощує адаптацію до завдань навіть без попереднього налаштування і дозволяє інтегрувати кілька таких систем у єдину мережу. Одним із перспективних рішень даного підходу є фреймворк RAG (Retrieval Augmented Generation) – структура, що розширює можливості моделі, дозволяючи використовувати актуальні зовнішні джерела інформації, що забезпечує доступ до найновіших даних і покращує якість генерації [31].

Сьогодні ШІ революціонізує проєктний менеджмент і його потенціал для покращення роботи проєктних команд стає все нагляднішим. Термін «copilot» (з англ., другий пілот), який використовується Microsoft, є доречним, оскільки він надає компетентну «праву руку» для підвищення здібностей професіонала [44]. З огляду на це, можливий перелік функцій проєктного менеджменту, який може доповнюватись ШІ в залежності від характеристик проєкту, включає: 1) прогнозування та планування; 2) розподіл ресурсів; 3) оцінка ризиків; 4) моніторинг у реальному часі; 5) покращення комунікації; 6) управління завданнями; 7) гнучке управління [31].

У випадку реалізації ІТ-проєкту за гнучкою методологією AGILE, зокрема за фреймворком SCRUM, можливі завдання для ШІ-асистентів, які притаманні різним учасникам проєкту, наведені на рис. 3. Зупинимось детальніше саме на ролі ШІ як асистента Product Owner (на рисунку подано світлішим кольором заливки), на мою думку, найважливіший для управління ІТ-проєктом за SCRUM.

Зокрема щодо пріоритизації елементів беклогу, ШІ може [44]: 1) аналізувати ринкові тренди, відгуки користувачів і дані про використання, щоб запропонувати пріоритетні елементи продуктового беклогу;

2) перевіряти гіпотези щодо елементів беклогу («Що буде, якщо ми вилучимо цю функцію – який це матиме вплив?») або «Якщо ми зосередимося лише на цій функції – які зміни відбудуться у беклозі?»); 3) уточнювати користувацькі історії (user stories) за інформацією про вимоги; 4) виконувати прогнозу аналітику потенційного впливу запланованих функцій і визначати порядок реалізації наступних функцій; 5) виявляти та створювати персон (типових користувачів); 6) пропонувати прототипи ідей для тестування з потенційними користувачами; 7) генерувати ідеї та аналізувати ринок; 8) аналізувати конкурентів для стратегічного планування.

Досвід використання ШІ в управлінні ІТ-проєктами в ЛНУ ім. І. Франка. Окрім переліку загальних теоретичних функцій, які надає технологія ШІ для ІТ-проєкту, під час підготовки до наукової конференції, було проведено практичний експеримент із використанням персоналізованого помічника на основі ШІ від Google – NotebookLM, на мою думку недооціненого, з можливістю опрацювання одразу декількох джерел [33]. Для прикладу з розробки беклогу проєкту були завантажені такі документи: 1) посібник SCRUM, що описує його фундаментальні принципи, ролі, події та артефакти; 2) файл з підготовленою документацією ІТ-проєкту (концепція проєкту, склад команди, перелік завдань тощо). Приклад промпту і виконання завдання з формування і пріоритизації беклогу в NotebookLM представлений на рис. 4–5.



Рис. 3. Ролі Ш-асистентів у SCRUM

Джерело: авторська розробка на основі [44] за допомогою Microsoft Copilot (2025)

Ти як Product Owner створи беклог продукту тривалістю 2 тижні. Використай інформацію про склад команди і перелік завдань з оцінкою їх складності в story points з файлу IT-project. На перший спринт обери найпріоритетніші завдання. Враховуй обмежену доступність членів команди. Створи список задач, які в сумі не перевищують загальний доступний ресурс команди. Виведи дані в табличному виді.

Рис. 4. Приклад промтту
Джерело: авторська розробка

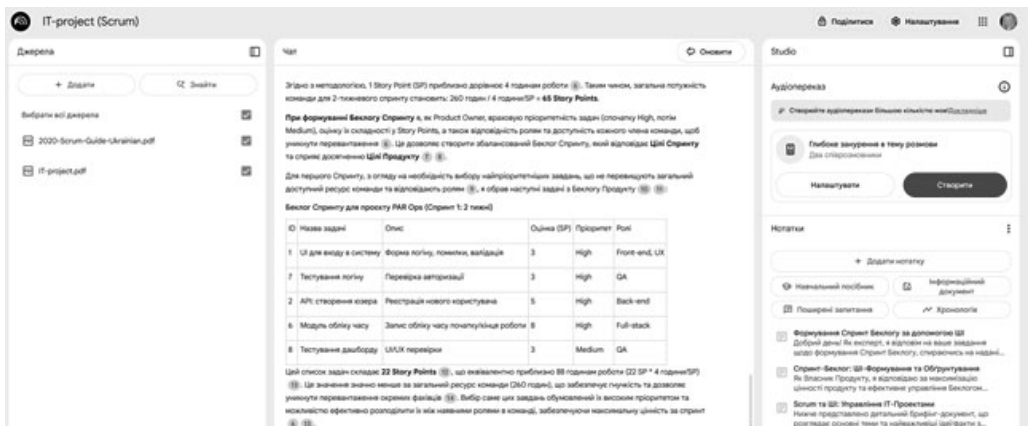


Рис. 5. Фрагмент виконання завдання за промттом з рис. в середовищі NotebookLM
Джерело: авторська розробка

Даний приклад демонструє, як ШІ може автоматизувати та прискорити рутинні аспекти Scrum-планування (формування беклогу, розподіл задач), які традиційно є часозатратними. Це дозволяє командам більше фокусуватися на цінності та результатах, які вони отримують за допомогою Scrum, а не на механіці планування. Але, хоча ШІ значно покращує ефективність, він не замінює людей. У вищенаведеному прикладі мав місце кейс з перенавантаженням одного учасника (Full-stack, Senior), оскільки він взяв на себе як власні задачі, так і задачі іншого члена команди (Back-end, Middle), який став тимчасово недоступний. Модель не завжди може знайти ідеальний баланс і потребує людського втручання для прийняття компромісних рішень. Це підтверджує, що Scrum залишається фреймворком, керованим людьми, а ШІ є потужним інструментом для підтримки, а не для заміни їхньої ролі.

Наступним етапом дослідження була імплементація та перевірка ефективності використання ШІ в навчальному процесі економічного факультету ЛНУ під час: 1) керівництва науково-дослідницькою роботою бакалавра ОПП «Інформаційні системи в менеджменті» Ніколенка Р. [5, 31]; 2) викладання дисципліни «Управління проєктами інформатизації» для магістрів ОПП «Консолідована інформація». Розглянемо отримані результати у вказаному порядку.

Зокрема в науково-дослідницькій роботі Р. Ніколенка засобами NotebookLM на прикладі низки завдань було перевірено ефективність використання ШІ в управлінні за SCRUM двома ІТ-проєктами (рис. 6).



Рис. 6. Візуалізація оцінки ефективності ШІ у виконанні конкретних задач

Результати оцінювання за 10-бальною шкалою засвідчили: найвищі оцінки отримали завдання аналізу технологій (ID 02) та підбору персоналу (ID 03), що підтверджує ефективність ШІ у роботі зі структурованими даними. Основні проблеми було виявлено у завданнях, які потребували великої кількості генерованого матеріалу, або проведення цілого ряду розрахунків (ID 04, 05 та 06), що було обумовлено обмеженістю моделі в

потужностях. Проте інструмент NotebookLM продемонстрував високу швидкість та відповідність очікуванням, що робить його корисним для прискорення операційних процесів і робить доцільним його подальше дослідження в сфері управління IT-проєктами.

Наступним прикладом є досвід використання ШІ в управлінні IT-проєктами студентами магістратури, яким ставилися такі завдання:

- 1) використати генеративний ШІ, напр., NotebookLM, ChatGPT, Copilot, DeepSeek або інший за їх вибором;
- 2) обрати власний IT-проєкт (за AGILE методологією) і стисло подати концепцію проєкту;
- 3) виявити проблему, яку треба вирішити із застосуванням ШІ;
- 4) скласти перелік з 1–2 тестових проєктних завдань для ШІ за Agile-фреймворком SCRUM:
 - оцінки проєкту (складності, розміру, можливих термінів виконання тощо) на основі обговорення деталей із замовником (створення аудіофайлу засобами NotebookLM) та розробки попередньої проєктної документації;
 - створення та пріоритизація беклогу продукту: (епіків та юзер-сторі);
 - формування команди з наявних ресурсів підприємства, з врахуванням їх кваліфікації та складності проєкту;
 - створення та пріоритизація беклогу спринтів;
 - попередній розподіл завдань між працівниками;
 - оцінка часу, необхідного на виконання переліку завдань;
 - документування щоденних SCRUM-мітингів і ретроспектив спринту тощо.

Отримані результати засвідчили інтерес студентів до даного завдання та ефективність отриманих результатів. Деякі узагальнені результати оцінювання якості і доцільності використання ШІ в управлінні IT-проєктами за AGILE-фреймворком SCRUM (за 5-бальною шкалою) з робіт студентів продемонстровані в табл. 4. Були використані різні моделі генеративного ШІ (LLM), такі як GPT-4 (ChatGPT Plus), а також моделі Claude і Grok для 4-х різних IT-проєктів. Завданнями в більшості випадків було створення беклогу продукту та спринту, а також призначення ресурсів для виконання завдань.

Результати проведеного експерименту підтверджують, що генеративний ШІ є дієвим помічником у процесах планування за SCRUM. Як видно з таблиці, автоматизація цих процесів дозволила досягти точного, структурованого та зрозумілого результату з мінімальними витратами часу (1–12 хв.). Це проілюстровано на прикладі першого IT-проєкту, коли виконання завдань з ШІ потребувало в 12 раз менше часу. Попри те, що якість результатів може варіюватися в залежності від складності задачі та повноти вхідних даних, середня оцінка якості результату становить 4,6 балів з 5, а доцільності використання – максимальні 5 балів, що свідчить про високу практичну цінність таких рішень для майбутніх фахівців.

Таблиця 4

Результати виконання проєктного завдання за SCRUM з /без допомоги ІІІ

№	Назва ІТ-проєкту	Назва завдання	Моделі ІІІ (назва/-)	Час генерації (хв.)	Додаткові файли	Якість результату	Доцільність	
1	Хмарний операційний інструмент для закладів гостинності	Створення беклогу спринту	ChatGPT	5	1. Списки завдань. 2. Перелік учасників команди	5	5	
		Розподіл завдань між членами команди	- (Agure DevOps)	60	-	X		
2	Мобільний додаток UniApp Lviv для студентів ЛНУ	Створення беклогу продукту Пріоритизація завдань в беклозі продукту	ChatGPT	5	1. Списки завдань. 2. Перелік учасників команди	5	5	
			- (Agure DevOps)	60	-	X		
			Grok	15	-	4	5	
			-	100	-	-	-	-
3	Цифрова бібліотечна система	Створення беклогу продукту, епіків та формування спринтів	Grok	8	1.Юзер-сторі	4	5	
			-	70	-	X		
			ChatGPT Plus (GPT-4)	>1	1. Опис проєкту; 2. Інформація про команду проєкту; 3. Опис SCRUM-методології.	4,5	5	
4	Інтерактивна веб-карта для аналізу демографічної ситуації в Україні	Розподіл задач за ролями та виконавцями	-	90	-	X		
			ChatGPT Plus (GPT-4)	>1	-	4,5	5	
			-	45	-	X		
			ChatGPT Plus (GPT-4)	>1	-	5	5	
			-	60	-	X		
4	Інтерактивна веб-карта для аналізу демографічної ситуації в Україні	Розробка беклогу спринту Адаптація беклогу до лікарняного розробника Порівняння Firebase і MongoDB	Claude 3.7 Sonnet	4	-	5	5	
			-	2	-	5	5	
			-	12	1.Офіційна документація проєкту	4	5	

Джерело: авторська розробка.

Попри очевидні переваги використання ШІ в проєктному менеджменті, LLM не враховує людські чинники, непередбачувані зміни чи командну динаміку. Проте в контексті технічного планування генеративний ШІ виявився високоефективним інструментом, який може значно полегшити управління ІТ-проєктами.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Управління проєктами відіграє вирішальну роль в ІТ-індустрії, оскільки воно забезпечує успішну реалізацію проєктів, управляє ризиками та узгоджує цілі проєкту з бізнес-цілями. Сьогодні триває активне впровадження ШІ як комп'ютерної технології, що імітує когнітивні функції, які мають критерії, характеристики та показники еквівалентні людським, у всі сфери людської діяльності і проєктний менеджмент не є винятком. З розвитком технологій ШІ, особливо генеративного ШІ, проєктний менеджмент в ІТ-сфері революційно трансформується: компанії впроваджують стратегії, керовані ШІ, підвищуючи кваліфікацію своїх співробітників та забезпечуючи баланс автоматизації з управлінським наглядом проєктних менеджерів. Інструменти ШІ не замінюють потребу у виборі, інноваціях та командній роботі, а доповнюють індивідуальну та командну діяльність в ІТ-проєктах, забезпечуючи прозорість та зменшуючи рутинну діяльність. Комплексність ІТ-проєктів висуває підвищені вимоги до ефективності управління ними, яку можна забезпечити з використанням агентних ШІ за допомогою спеціальних інструментів для побудови цілісних систем на основі ШІ. Але треба враховувати, що обсяг інформації може стати на заваді цінності, яку надають ці інструменти.

Як і будь-яке гнучке починання, використання в ІТ-сфері методології проєктного управління AGILE та зокрема її фреймворку Scrum, засвідчують, що технології генеративного ШІ в поєднанні з кращими практиками, підвищують цінність як продукту ІТ-проєкту, так і самої команди. Досвід використання ШІ під час науково-дослідницької роботи та у вивченні дисципліни «Управління проєктами інформатизації» студентами ЛНУ засвідчив, що генеративний ШІ в процесі розробки проєктів в ІТ-сфері за Agile-фреймворком Scrum продемонстрував високий потенціал у вирішенні управлінських завдань, особливо на етапах: 1) підготовчому – аналіз та оцінка проєкту, визначення вимог, створення проєктної документації; 2) організаційному – планування та розробка беклогів, пріоритезація завдань для прискореного отримання MVP, розподіл ресурсів, управління ризиками; 3) аналізу та оцінки – ретроспектива спринтів, аналіз ефективності команди, внесення покращень у процеси, формування аналітичних звітів. Результати ряду експериментів підтвердили ефективність застосування ШІ, зокрема у: 1) забезпеченні високої швидкості розв'язання задач; 2) наданні ґрунтовних, логічно структурованих відповідей; 3) здатності до аналізу паттернів, закладених у попередніх даних, що дозволяє генерувати прогнози розвитку подій; 4) точному виконанні вказівок користувача та наданні рекомендацій і пропозицій, відповідно до поставлених промптів.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що потенціал ШІ може бути ефективно використаний на основних стадіях управління ІТ-проєктами, зокрема за SCRUM, забезпечуючи підвищення їх ефективності та отриманої цінності. А одним із ключових напрямів продовження дослідження є поглиблене вивчення можливостей фреймворку RAG, а також розробка власних агентних систем, оптимізованих під

специфічні потреби компаній та для навчального процесу студентів як майбутніх фахівців ІТ-галузі.

Список використаних джерел

1. Sharma R. Information Technology (IT) Market. Dataintelo, 2024. URL: <https://dataintelo.com/report/global-information-technology-market> (дата звернення: 28.05.2025).
2. Digital Tiger: The Market Power of Ukrainian IT. Research for 2024. IT Ukraine Association, Top Lead, 2024. URL: <https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf> (дата звернення: 28.05.2025).
3. IT-імідж України у світі. BRAND UKRAINE, 2023. URL: https://brandukraine.org.ua/documents/101/Ukraines_IT_perceptions_report_web_29_09_2023.pdf (дата звернення: 28.05.2025).
4. Meller W. What I See for Project Managers in 2025. Project Management Institute, 2025. URL: <https://www.projectmanagement.com/blog-post/77682/what-i-see-for-project-managers-in-2025> (дата звернення: 25.02.2025).
5. Ноздріна Л. В., Ніколенко Р. В. Використання штучного інтелекту для створення project milestones // Сучасні тенденції розвитку інформаційної економіки в Україні: матеріали міжнар. наук.-практ. конф.: (Львів, 25–26 жовтня 2024 р.). Львів, 2024. С. 405–408. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/10/zbirnyk-tez_2024_robocha-versiia3.pdf (дата звернення: 06.01.2025).
6. Artificial Intelligence (AI) Market Size, Share, and Trends 2025 to 2034. Precedence Research, 2025. URL: <https://www.precedenceresearch.com/it-services-market> (дата звернення: 28.05.2025).
7. Obafunsho O. Integrating AI Into Project Management: Initial Effort, Overcoming Existing Barriers and Long-Term Implications. IOSR Journals, 2025. Т. 29, № 2. С. 42–50. DOI: 10.9790/0837-2902014250. URL: <https://www.iosrjournals.org/iosr-jce/papers/Vol29-issue2/Ser-1/C2902014250.pdf> (дата звернення: 28.05.2025).
8. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 14th ed. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2025. 720 p.
9. Близнюкова І. О., Данченко О. Б., Тесленко П. О. Аналіз сучасних визначень ІТ-проектів // Управління проектами у розвитку суспільства: тези XVIII міжнар. конф. (Київ, КНУБА, 2021). С. 100–103.
10. Savio R. D., Ali J. M. Artificial Intelligence in Project Management & Its Future // Saudi Journal of Engineering and Technology. 2023. Vol. 8, No. 10. P. 244–248. DOI: 10.36348/sjet.2023.v08i10.002.
11. Lee A. How AI is Revolutionising Project Management: A Look at 2025 and Beyond. Taskford, 2025. URL: https://taskford.com/en/blog/ai-project-management?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 28.05.2025).
12. Бушуєв С. Д., Ільїн О. Ю., Пузійчук А. С., Лященко Т. Ю. Інтеграція штучного інтелекту в бази знань управління інноваційними проектами // Управління розвитком складних систем. 2025. № 61. С. 42–51. DOI: 10.32347/2412-9933.2025.61.42-51.
13. Рач В., Медведєва О., Россошанська О. Епістемологічна сутність ChatGPT в задачах управління проектами // Інтелектуальні інформаційні системи в управлінні проектами та програмами: зб. праць міжнар. наук.-практ. конф. (Коблево, 12–15 вересня 2023 р.). Харків: ХНУРЕ, 2023. С. 170–172.
14. AI Essentials for Project Professionals. Project Management Institute, 2021. URL: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/artificial-intelligence/ai-essentials-for->

- project-professionals.pdf?rev=04df4d2184a04e479ce01b35c12813be (дата звернення: 28.05.2025).
15. Daniel B. C. AI for Agile Development: A Meta-Analysis. ArXiv, 2023. abs/2305.08093 (дата звернення: 28.05.2025).
 16. Юдін А. Управління ІТ-проєктами: повний посібник для менеджерів та підприємців. URL: <https://marketer.ua/ua/it-project-management-a-complete-guide-for-managers-and-entrepreneurs/> (дата звернення: 06.04.2025).
 17. IT Project Management: Managing IT Projects. ProjectManager.com, 2025. URL: <https://www.projectmanager.com/guides/it-project-management> (дата звернення: 28.05.2025).
 18. A Definitive Guide to IT Project Management. ManageEngine, 2025. URL: <https://www.manageengine.com/products/service-desk/itsm/it-project-management.html> (дата звернення: 28.05.2025).
 19. Добровська Л. М., Коваленко О. С., Аверьянова О. А. Управління ІТ-проєктами: загальні питання теорії: навч. посіб. для студ. спец. 122 «Комп'ютерні науки». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 284 с.
 20. Project Management Institute. PMBOK® Guide. 7th Edition. Newtown Square: Project Management Institute, 2021. 250 p.
 21. Чумаченко Д., Мішкін Д., Андрієнко О. та ін. Словник термінів у сфері штучного інтелекту. Київ: Міністерство цифрової трансформації України, 2024. 37 с.
 22. Pathania S. An Introduction to the World of AI. LinkedIn, 2025. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/introduction-world-ai-sumeet-pathania/> (дата звернення: 09.03.2025).
 23. IBM. What is Generative AI? IBM, 2025. URL: <https://www.ibm.com/think/topics/generative-ai> (дата звернення: 09.03.2025).
 24. Singla A., Sukharevsky A., Yee L., Chui M., Hall B. The State of AI in Early 2024: Gen AI Adoption Spikes and Starts to Generate Value. McKinsey & Company, 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai#/> (дата звернення: 09.03.2025).
 25. Heizenberg J. AI Is Creating New Roles and Skills in Data & Analytics. Gartner, 14 травня 2024. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-05-14-artificial-intelligence-is-creating-new-roles-and-skills-in-data-and-analytics> (дата звернення: 28.05.2025).
 26. Тренди ІІІ, що формують ІТ у другій половині 2024 р. Artjoker, 2024. URL: <https://artjoker.ua/blog/tendentsii-ii-v-it-na-vtoruyu-polovinu-2024-goda/> (дата звернення: 09.03.2025).
 27. Top 10 Robotic Process Automation (RPA) Tools in 2025: Features, Pros, Cons & Comparison. COTOCUS Blog, 21 липня 2025. URL: <https://www.cotocus.com/blog/> (дата звернення: 28.05.2025).
 28. Best Tools for Natural Language Processing in 2025. GeeksforGeeks, 23 липня 2025. URL: <https://www.geeksforgeeks.org/nlp/best-tools-for-natural-language-processing-in-2024> (дата звернення: 28.05.2025).
 29. Rashidi S. The 5 AI Trends in 2025: Agents, Open-Source, and Multi-Model. Forbes, 2025. URL: <https://www.forbes.com/sites/solrashidi/2025/02/28/the-5-ai-trends-in-2025-agents-open-source-and-multi-model> (дата звернення: 28.02.2025).
 30. 2025 Top Strategic Technology Trends. Gartner, 2025. URL: <https://emt.gartnerweb.com/ngw/globalassets/en/information-technology/documents/trends/2025-top-tech-trends-ebook.pdf> (дата звернення: 28.05.2025).
 31. Ноздріна Л. В., Ніколенко Р. В. Використання штучного інтелекту для підвищення ефективності управління ІТ-проєктами // Educating for Tomorrow: Ukrainian Values in a Global World: матеріали І міжнар. наук.-практ. конф.: (Канада, 7–9 лютого 2025 р.).

- Thompson Rivers University, 2025. С. 313–319. URL: https://krasun.ca/wp-content/uploads/2025/05/UVGW_Conference-Proceedings.pdf (дата звернення: 26.02.2025).
32. Naiburg E. AI as a Scrum Team Member. Scrum.org, 10 липня 2024. URL: <https://www.scrum.org/resources/blog/ai-scrum-team-member> (дата звернення: 28.05.2025).
33. Google NotebookLM. AI Research Tool & Thinking Partner. Google, 2025. URL: <https://notebooklm.google/> (дата звернення: 28.05.2025).

References

1. Sharma, R. (2024). *Information technology (IT) market*. Dataintel. Retrieved May 28, 2025, from <https://dataintel.com/report/global-information-technology-market>
2. IT Ukraine Association, & Top Lead. (2024). *Digital Tiger: The market power of Ukrainian IT*. Retrieved May 28, 2025, from <https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf>
3. BRAND UKRAINE. (2023). *IT-імідж України у світі* [IT image of Ukraine in the world]. Retrieved May 28, 2025, from https://brandukraine.org.ua/documents/101/Ukraines_IT_perceptions_report_web_29_09_2023.pdf [in Ukrainian].
4. Meller, W. (2025). What I see for project managers in 2025. *ProjectManagement.com*. Retrieved February 25, 2025, from <https://www.projectmanagement.com/blog-post/77682/what-i-see-for-project-managers-in-2025>
5. Nozdrina, L. V., & Nikolenko, R. V. (2024). Vykorystannia shtuchnoho intelektu dlia stvorennia project milestones [Use of artificial intelligence for creating project milestones]. In *Suchasni tendentsii rozvytku informatsiinoi ekonomiky v Ukraini: materialy mizhnar. nauk.-prakt. konf.* (pp. 405–408). Lviv. Retrieved January 6, 2025, from https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/10/zbirnyk-tez_2024_robocna-versiia3.pdf [in Ukrainian].
6. Precedence Research. (2025). *Artificial intelligence (AI) market size, share, and trends 2025 to 2034*. Retrieved May 28, 2025, from <https://www.precedenceresearch.com/it-services-market>
7. Obafunsho, O. (2025). Integrating AI into project management: Initial effort, overcoming existing barriers and long-term implications. *IOSR Journals*, 29(2), 42–50. <https://doi.org/10.9790/0837-2902014250>
8. Kerzner, H. (2025). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (14th ed.). John Wiley & Sons.
9. Blyzniukova, I. O., Danchenko, O. B., & Teslenko, P. O. (2021). Analiz suchasnykh vyznachen IT-proektiv [Analysis of modern definitions of IT projects]. In *Upravlinnia proektamy u rozvytku suspilstva: tezy XVIII mizhnar. konf.* (pp. 100–103). Kyiv: KNUBA [in Ukrainian].
10. Savio, R. D., & Ali, J. M. (2023). Artificial intelligence in project management & its future. *Saudi Journal of Engineering and Technology*, 8(10), 244–248. <https://doi.org/10.36348/sjet.2023.v08i10.002>
11. Lee, A. (2025). How AI is revolutionizing project management: A look at 2025 and beyond. *Taskford*. Retrieved May 28, 2025, from https://taskford.com/en/blog/ai-project-management?utm_source=chatgpt.com
12. Bushuyev, S. D., Piyin, O. Yu., Puziichuk, A. S., & Liashchenko, T. Yu. (2025). Integratsiia shtuchnoho intelektu v bazy znan upravlinnia innovatsiinymy proiektamy [Integration of artificial intelligence into knowledge bases for innovative project management]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, 61, 42–51. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2025.61.42-51> [in Ukrainian].
13. Rach, V., Medvedieva, O., & Rossoshanska, O. (2023). Epistemolohichna sutnist ChatGPT v

- zadachakh upravlinnia proiektamy [Epistemological essence of ChatGPT in project management tasks]. In *Intelektualni informatsiini systemy v upravlinni proiektamy ta prohramamy: zb. prats mizhnar. nauk.-prakt. konf.* (pp. 170–172). Kharkiv: KhNURE [in Ukrainian].
14. Project Management Institute. (2021). *AI essentials for project professionals*. Retrieved May 28, 2025, from <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/artificial-intelligence/ai-essentials-for-project-professionals.pdf>
 15. Daniel, B. C. (2023). *AI for agile development: A meta-analysis*. *arXiv*. Retrieved May 28, 2025, from <https://arxiv.org/abs/2305.08093>
 16. Yudin, A. (n.d.). *Upravlinnia IT-proiektamy: povnyi posibnyk dlia menedzheriv ta pidpryiemstiv* [IT project management: A complete guide for managers and entrepreneurs]. Retrieved April 6, 2025, from <https://marketer.ua/ua/it-project-management-a-complete-guide-for-managers-and-entrepreneurs/> [in Ukrainian].
 17. ProjectManager.com. (2025). *IT project management: Managing IT projects*. Retrieved May 28, 2025, from <https://www.projectmanager.com/guides/it-project-management>
 18. ManageEngine. (2025). *A definitive guide to IT project management*. Retrieved May 28, 2025, from <https://www.manageengine.com/products/service-desk/itsm/it-project-management.html>
 19. Dobrovska, L. M., Kovalenko, O. S., & Averyanova, O. A. (2022). *Upravlinnia IT-proiektamy: zahalni pytannia teorii* [IT project management: General theoretical issues]. KPI im. Ihoria Sikorskoho [in Ukrainian].
 20. Project Management Institute. (2021). *PMBOK® guide* (7th ed.). Project Management Institute.
 21. Chumachenko, D., Mishkin, D., Andriienko, O., [та ін.] (2024). *Slovyk terminiv u sferi shtuchnoho intelektu* [Dictionary of terms in the field of artificial intelligence]. Ministerstvo tsyfrovoyi transformatsii Ukrainy[in Ukrainian].
 22. Pathania, S. (2025, January 1). An introduction to the world of AI. *LinkedIn*. Retrieved March 9, 2025, from <https://www.linkedin.com/pulse/introduction-world-ai-sumeet-pathania/>
 23. IBM. (2025). What is generative AI? *IBM*. Retrieved March 9, 2025, from <https://www.ibm.com/think/topics/generative-ai>
 24. Singla, A., Sukharevsky, A., Yee, L., Chui, M., & Hall, B. (2024). The state of AI in early 2024: Gen AI adoption spikes and starts to generate value. *McKinsey & Company*. Retrieved March 9, 2025, from <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>
 25. Heizenberg, J. (2024, May 14). AI is creating new roles and skills in data & analytics. *Gartner*. Retrieved May 28, 2025, from <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-05-14-artificial-intelligence-is-creating-new-roles-and-skills-in-data-and-analytics>
 26. Artjoker. (2024). *Trendy ShI, shcho formuiut IT u druhii polovyni 2024 r.* [AI trends shaping IT in the second half of 2024]. Retrieved March 9, 2025, from <https://artjoker.ua/blog/tendentsii-ii-v-it-na-vtoruyu-polovinu-2024-goda/>
 27. COTOCUS. (2025, July 21). Top 10 robotic process automation (RPA) tools in 2025: Features, pros, cons & comparison. *COTOCUS Blog*. Retrieved May 28, 2025, from <https://www.cotocus.com/blog/>
 28. GeeksforGeeks. (2025, July 23). Best tools for natural language processing in 2025. Retrieved May 28, 2025, from <https://www.geeksforgeeks.org/nlp/best-tools-for-natural-language-processing-in-2024>
 29. Rashidi, S. (2025, February 28). The 5 AI trends in 2025: Agents, open-source, and multi-model. *Forbes*. Retrieved February 28, 2025, from <https://www.forbes.com/sites/solrashidi/2025/02/28/the-5-ai-trends-in-2025-agents-open-source-and-multi-model>

30. Gartner. (2025). *2025 top strategic technology trends*. Retrieved May 28, 2025, from <https://emt.gartnerweb.com/ngw/globalassets/en/information-technology/documents/trends/2025-top-tech-trends-ebook.pdf>
31. Nozdrina, L. V., & Nikolenko, R. V. (2025). Vykorystannia shtuchnoho intelektu dlia pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia IT-proiektamy [Use of artificial intelligence to improve the efficiency of IT project management]. In *Educating for tomorrow: Ukrainian values in a global world: materialy I mizhnar. nauk.-prakt. konf.* (pp. 313–319). Thompson Rivers University. Retrieved February 26, 2025, from https://krasun.ca/wp-content/uploads/2025/05/UVGW_Conference-Proceedings.pdf [in Ukrainian]
32. Naiburg, E. (2024, July 10). AI as a Scrum team member. *Scrum.org*. Retrieved May 28, 2025, from <https://www.scrum.org/resources/blog/ai-scrum-team-member>
33. Google. (2025). *NotebookLM: AI research tool & thinking partner*. Retrieved May 28, 2025, from <https://notebooklm.google/>

APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN IT PROJECT MANAGEMENT

Larysa Nozdrina

*Ivan Franko National University of Lviv,
18 Svobody Ave., Lviv*

e-mail: larysa.nozdrina@lnu.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9542-920X>

Abstract. *In today's world of digitalisation and rapid technological advancement—particularly in the IT sector—effective project management is essential for achieving organisational goals and adapting to dynamic industry demands. The purpose of this study is to develop theoretical, methodological foundations and practical recommendations for exploring and applying artificial intelligence (AI) in IT project management. The research methodology included an analysis of current scientific literature and emerging trends in AI, emphasising its growing role as a key driver in the evolution of project management. The role of Ukraine in the global development of the IT sector is examined, and definitions of an IT project and its management are proposed. Special attention is given to the potential of generative and agent-based AI as a copilot tool for project teams, especially within the Agile methodology framework. To test the hypotheses, practical experiments were conducted using generative AI models, notably Google NotebookLM, to automate routine tasks within the SCRUM framework—such as backlog generation, prioritisation, and resource allocation. The application of AI was evaluated through real-world case studies and in the educational process at Ivan Franko National University of Lviv. The experiments confirmed that AI significantly accelerates Scrum planning, delivering accurate, structured, and comprehensible results with minimal time investment (ranging from 1 to 12 minutes), particularly in backlog creation and task distribution based on team roles and qualifications. While result quality may vary depending on task complexity and input completeness, the average quality score was 4.6 out of 5, and the usefulness rating reached the maximum of 5 out of 5—demonstrating high practical value in student projects. The findings confirm that AI, as a support tool for project managers, plays a transformative role in IT project management by optimising processes and enhancing overall product value. AI implementation significantly reduces time spent on analytical and organisational tasks while improving transparency, logic, and structure in planning. For further research, the use of the RAG framework and the development of custom agent-based AI systems tailored to the specific needs of IT companies and student audiences studying IT project management are recommended.*

Keywords: *artificial intelligence (AI), IT project management, AGILE, framework SCRUM, Google Notebook LM, generative AI, agent-based AI systems.*

Стаття: надійшла до редакції 25.04.2025

прийнята до друку 25.06.2025

опублікована (оприлюднена) 10.07.2025

ЗАСТОСУВАННЯ МОДЕЛІ КАНО ДЛЯ АНАЛІЗУ ОЧІКУВАНЬ І УПОДОБАНЬ СПОЖИВАЧІВ ПРИ КУПІВЛІ СУХИХ СНІДАНКІВ

Оксана Сичова¹, Оксана Мельник², Світлана Усатюк³

Національний університет харчових технологій,
08161, м. Київ, вул. Володимирська, 68

¹e-mail: megaksyusha@ukr.net; ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8195-5922>

²e-mail: melnyukop@nuft.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9177-8904>

³e-mail: usatuksi@nuft.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7554-0827>

Анотація. Метою статті є визначення вимог, очікувань, побажань споживачів та оцінка ступеня їх задоволеності від купівлі сухих сніданків за допомогою методу «Модель Кано», що допоможе вирішити завдання забезпечення задоволення споживачів. У дослідженні в рамках цього методу було розроблено анкети, що охоплюють різні аспекти споживання сухих сніданків, створено фокус-групу, проведено анкетування та використано отримані результати для побудови діаграм, визначення «портрету цільової аудиторії» та оцінки ставлення респондентів до досліджуваної продукції і бренду.

За результатами дослідження з'ясовано побажання споживачів щодо смакових характеристик, визначення рівня прихильності до продукції. Сформульовано висновок, що за індексом виконання споживачам байдужі такі якісні характеристики продукту, як колір, структура та упакування, необхідними є смак і запах, а зовнішній вигляд та форма мають лінійний показник. За індексом важливості упакування є байдужим фактором, структура продукту – необхідним, смак і запах знаходяться на межі необхідності та однорізності, зовнішній вигляд має одномірний показник, а колір – на межі однорізності та привабливості. Запропоновано покращення кожного з атрибутів для підвищення рівня задоволеності споживачів та збуту готової продукції.

Ключові слова: управління якістю, метод «Модель Кано», анкети, аналіз очікувань, моніторинг потреб, сухі сніданки.

Постановка проблеми. Харчоконцентратна галузь в Україні та світі переживає період активного розвитку. Зростаючий попит на зручні та швидкі у приготуванні продукти, особливо в умовах сучасного ритму життя, стимулює виробників до розширення асортименту та вдосконалення технологій [1].

Харчові концентрати – це продукти, які зазнали первинної та кулінарної обробки у виробничих умовах, з подальшим висушуванням до вологості не більше 12%.

За призначенням та виробничою специфікою харчові концентрати поділяють на дев'ять основних груп: концентрати обідніх страв, концентрати третіх страв (солонких страв), напівфабрикати борошняних виробів, сухі концентрати для дитячого та



дієтичного харчування, вівсяні дієтичні продукти, концентрати кулінарних соусів, концентрати напоїв, концентрати сумішей пряноароматичних та сухі сніданки [2].

До *сухих сніданків* відносять пластівці (частіше кукурудзяні, рідше вівсяні та пшеничні), повітряні зерна (рису, кукурудзи, пшениці; представлені солодкими, соленими, в карамелі, глазуrowаними), круп'яні палички (солодкі та солоні); мюслі (у складі від 8 до 15 компонентів – сухофрукти, горіхи та ін.), гранолу; фігурні вироби (кульки, подушечки, кільця).

Основними перевагами харчових концентратів є: зручність і швидкість приготування, тривалий термін зберігання, легкість транспортування, поживність та збалансованість харчування, економічність, різноманітність асортименту, стабільність якості, мінімізація відходів [2].

Якість харчових концентратів належить до найважливіших критеріїв функціонування харчового підприємства в умовах насиченого ринку та нецінової конкуренції. Підвищення технічного рівня та якості продукції визначає темпи науково-технічного прогресу та зростання ефективності виробництва в цілому, істотно впливає на конкурентоспроможність товарів на ринку.

Найпоширенішою методикою для управління якістю та аналізу очікувань і переваг споживачів у маркетингу є концепція створення привабливої якості (Attractive Quality Creation), яку у 1984 році розробив японський вчений Норіакі Кано. Вона базується на анкетуванні для визначення характеристик продукту, що викликають у споживачів особливе захоплення [3–6].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Авторами [7, 8] проаналізовано ефективність моделі Кано для інтерпретації споживчих уподобань щодо пакування харчових продуктів. Отримані практичні висновки мають велике значення, оскільки вони дають виробникам змогу чітко визначити пріоритети в дизайні пакування відповідно до очікувань споживачів. Це, своєю чергою, сприяє зміцненню лояльності до бренду та створенню конкурентних переваг на ринку.

У роботі [9] розглянуто питання задоволеності споживачів з метою класифікації атрибутів якості. Запропоновано новий метод кількісного оцінювання атрибутів якості, який дозволяє враховувати нелінійний взаємозв'язок між атрибутами якості та рівнем задоволеності споживачів.

У дослідженні [10] розроблено нову методологію створення карти переваг (PrefMap), яку назвали «Адаптивна цільова перевага» (APT). Ця методологія використовує послідовне тестування споживачів для визначення пріоритетних продуктів у певній категорії, які слід протестувати кожному споживачу, враховуючи його особисті вподобання та неприйняття.

У статті [11] поєднано вдосконалену модель Кано та метод розгортання функції якості (QFD) для розуміння того, як клієнти сприймають атрибути обслуговування у мережевих ресторанах здорового харчування для визначення пріоритетності поліпшення такого обслуговування.

В іншому дослідженні [12] запропоновано модель оцінки, яка дозволяє кількісно охарактеризувати вплив якості обслуговування на задоволеність споживачів послугами онлайн-доставки їжі.

У роботах [13–15] за методом Кано проаналізовано очікування споживачів та їх реакції на різні характеристики деяких харчових продуктів для визначення ключових споживчих пріоритетів.

Автори [16] пропонують новий підхід до аналізу та процесу збору даних для класифікації атрибутів якості, включаючи обов'язкові, одновимірні, привабливі та байдужі категорії, що впливають на задоволеність споживачів.

Отже, модель Кано забезпечує суворий і клієнтоорієнтований підхід до визначення пріоритетності функцій, який вимагає глибокого розуміння клієнта.

Оскільки потреби й очікування споживачів постійно змінюються, підприємства повинні регулярно удосконалювати свою продукцію та процеси для успішної конкуренції на ринку.

Постановка завдання. Метою роботи є визначення вимог, очікувань, побажань споживачів та оцінка ступеня їх задоволеності від купівлі сухих сніданків за допомогою методу «Модель Кано», що допоможе вирішити завдання забезпечення задоволення споживачів та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Модель Кано дозволяє класифікувати всі характеристики продукту на три основні типи:

обов'язкові (Must-Be), тобто базові характеристики, які споживач очікує за замовчуванням. Їхня відсутність викликає незадоволення, але їх наявність не обов'язково підвищує рівень задоволення;

одновимірні (Satisfaction), які прямо пропорційно впливають на задоволення клієнта: чим більше вони відповідають очікуванням, тим вищий рівень задоволення;

привабливі (Delighters), які перевершують очікування споживачів і викликають «вау-ефект». Їхня наявність значно підвищує задоволення, хоча їх відсутність не призводить до розчарування [5, 17].

Відповідно до концепції «Модель Кано», характеристики продукту повинні задовольняти три типи потреб: очікувані потреби – базові вимоги клієнтів; бажані потреби – ті, які клієнти прагнуть побачити у продукті; захоплюючі потреби – несподівані риси, які викликають сильне захоплення.

Модель Кано має низку важливих переваг:

1. *Всеохоплюючий підхід до управління якістю.* Завдяки моделі Кано підприємства отримують змогу чітко визначити, які характеристики продукту є ключовими для клієнтів, а які залишаються малозначущими. Це дозволяє сконцентрувати ресурси на аспектах, що безпосередньо впливають на рівень задоволеності споживачів.

2. *Виявлення можливостей для інновацій.* Модель Кано дає змогу визначити характеристики, які не просто відповідають очікуванням, а й перевершують їх, створюючи «вау-ефект». Це стає основою для формування ключових конкурентних переваг.

3. *Покращення процесу прийняття рішень.* Завдяки чіткій класифікації характеристик за їх важливістю модель Кано допомагає маркетологам ухвалювати більш обґрунтовані рішення щодо розвитку продукту та розподілу ресурсів.

4. *Гнучкість і адаптивність.* Модель Кано легко адаптується до різних продуктів і галузей, що робить її універсальним інструментом для компаній, які

прагнуть підвищити якість своїх послуг і задоволення клієнтів. Цей підхід дозволяє підприємствам максимально ефективно відповідати запитам ринку та посилювати лояльність споживачів.

5. *Візуалізація даних.* Дані легко візуалізуються у вигляді графіків, діаграм або матриць, що дозволяє чітко бачити, які характеристики є обов'язковими, бажаними чи привабливими. Такий підхід спрощує аналітику та покращує прийняття рішень на основі отриманих даних [16].

Алгоритм моніторингу потреб споживачів за методом «Модель Кано» представлено на рис. 1.

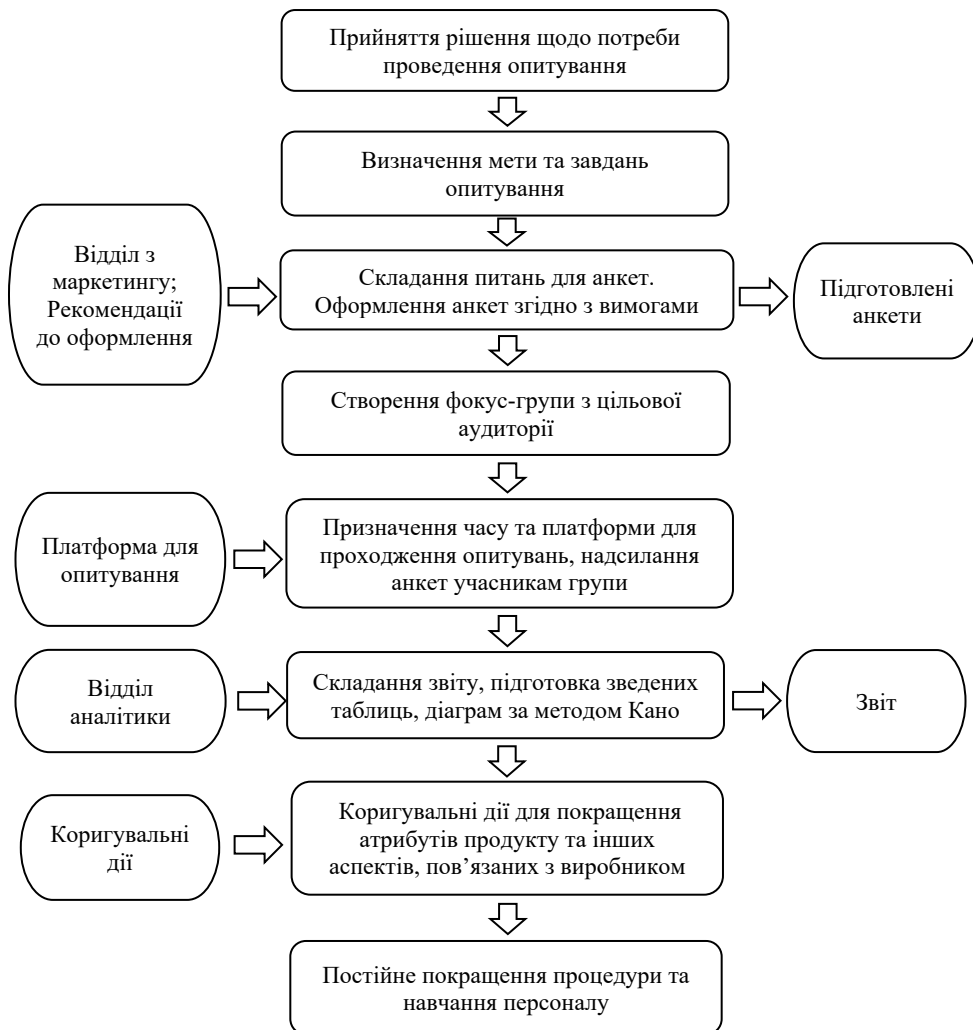


Рис. 1. Алгоритм моніторингу потреб споживачів за методом «Модель Кано»
Джерело: власна розробка авторів на основі [5, 8, 9]

Для впровадження моделі Кано на підприємстві необхідно виконати кілька етапів, починаючи з підготовки анкет і закінчуючи аналізом отриманих даних.

Етап I. Підготовка анкет, визначення цільової аудиторії та «портрету споживача»

Алгоритм складання анкет включає такі основні етапи: визначення мети, вибір способу збору даних, розробку запитань, тестування анкети, її коригування, проведення опитування та аналіз результатів. Для виконання етапу формується фокус-група до 20 осіб із цільової аудиторії. Після завершення дослідження підраховуються відповіді за кожним питанням і атрибутом якості. Результати подаються у числовому та відсотковому вираженні, а для зручності аналізу складаються зведені таблиці.

Сухі сніданки є специфічним видом харчової продукції, орієнтованим на дітей шкільного віку, тому анкета має включати запитання про правильне харчування та спортивну активність. За результатами проведеного дослідження сформовано «портрет споживача»: це жінки молодого або середнього віку, які купують сухі сніданки для своїх дітей. Вони ведуть активний спосіб життя, займаються спортом і слідкують за харчуванням, тому купують продукт не частіше одного разу на місяць. При виборі звертають увагу на якість, упакування та органічність сировини, бажаючи забезпечити дітей високоякісною продукцією.

Етап II. Визначення побажань споживачів

На цьому етапі дослідження респондентів запитали, якому виду сухих сніданків вони надають перевагу. Розподіл відповідей фокус-групи на це запитання представлено на рис. 2.



Рис. 2. Відповідь на запитання «Який різновид сухих сніданків Вам подобається найбільше?»

Результати показали, що 70% респондентів надають перевагу фігурним виробам. Тому подальші дослідження зосереджено саме на цьому сегменті. Асортимент фігурних виробів досить широкий, тому підприємству важливо визначити найбільш популярні смаки для оптимізації виробництва.

На запитання «Який смак сухих сніданків Вам подобається найбільше?» було отримано такі дані: 33% респондентів віддали перевагу фігурним виробам зі смаком

какао, а 20% – подушечкам із начинкою. Відтак, підприємству слід збільшити продуктивність саме цих видів продукції.

Смаки споживачів постійно змінюються, і вони очікують нових та оригінальних продуктів. Для визначення, які смаки сухих сніданків варто запровадити на підприємстві з метою залучення нових клієнтів, було сформульовано третє питання, яке передбачало відкрити відповідь.

За результатами опитування, лише 20% респондентів задоволені наявним асортиментом на ринку, що підтверджує теорію про швидку зміну вподобань вибагливих споживачів. Загалом 55% опитаних висловили бажання бачити нові смаки солодких сухих сніданків, серед яких з'являються побажання щодо екзотичних варіантів. Ще 15% респондентів зацікавлені у солоних смаках, а 10% хотіли б мати можливість обирати продукт із цукрозамінником.

Завершальне питання було спрямоване на аналіз важливості упакування для кожного учасника фокус-групи. У сучасному світі упакування відіграє роль ефективного інструменту просування бренду та слугує засобом комунікації між виробником і споживачем. Насамперед, воно сприймається як носій інформації про властивості продукту. Результати дослідження наведено на рис. 3.

Таким чином, споживачі висувають до упакування продукції різноманітні вимоги, що робить це питання важливим для детального обговорення всередині компанії.

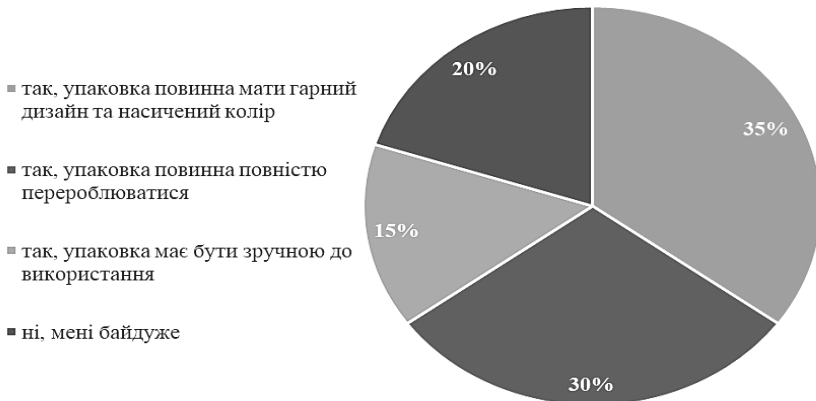


Рис. 3. Відповідь на запитання «Чи важливе для Вас упакування продукту?»

Етап III. Встановлення лояльності до бренду

Питання були орієнтовані на обізнаність щодо бренду підприємства. За результатами дослідження можна зробити висновок, що більшість споживачів віддають перевагу досліджуваній торговій марці та мають про неї позитивні враження.

Наступним кроком є визначення того, які зміни необхідно внести в торгову марку для підвищення її продажів. Для 50% респондентів ціна продукту виявилася завищеною. Однак, як відомо, чим більше підприємство інвестує у свій розвиток, модернізацію

обладнання та покращення якості продукції, тим вищою стає собівартість продукту, а отже, і його ціна на ринку. Забезпечувати високу якість продукції за низькою ціною без роботи в збиток не завжди можливо.

Оптимальним рішенням у такій ситуації є періодичне запровадження знижок або створення програми лояльності, наприклад, через накопичення бонусів або повернення % у вигляді кешбеку.

В умовах постійної конкуренції важливо регулярно проводити порівняльний аналіз свого підприємства з іншими виробниками. Адже в будь-який момент постійний або потенційний клієнт може перейти до продукції конкурента, яка здається йому більш привабливою. У ході опитування респондентам було поставлено питання про причини, через які вони могли б надати перевагу продукції конкурентів (рис. 4).



Рис. 4. Відповідь на запитання «Чому вибір може випадати на іншу ТМ?»

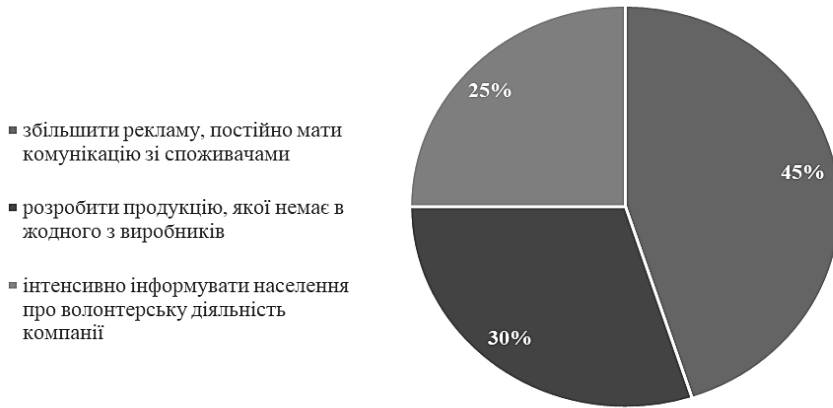
Більшість відгуків (35%) стосувалося відсутності деякої продукції досліджуваної торгової марки в супермаркетах. Справа в тому, що збут компанії зосереджений більшою мірою на власний онлайн-сайт, а потім на великі гіпермаркети, тому в магазинах інколи складно знайти бажане. Налагоджений збут допоможе підприємству залучити нових споживачів.

Маркетинг є вирішальною ланкою в життєвому циклі продукції. У респондентів з'ясовано, яким вони бачать маркетинг компанії. Для цього їм запропоновано відповісти на запитання «Чи достатньо розвинений маркетинг компанії?». І 75 % опитаних відповіли, що майже ніде не зустрічали рекламу досліджуваного виробника.

Тому маркетинговому відділу необхідно переглянути стратегію просування продукції на ринку та розробити план щодо залучення нових замовників.

У респондентів також поцікавилися, якими шляхами можна підвищити успішність підприємства. Результати дослідження представлено на рис. 5.

Отже, слабкі маркетингові дослідження не дають підприємству розвиватися та підвищувати свою пізнаваність.



**Рис. 5. Відповідь на запитання
«Як на Вашу думку можна підвищити успішність підприємства?»**

Для покращення рекламної кампанії необхідно визначити, де саме респонденти дізналися про продукцію досліджуваної торгової марки. З цієї метою створено питання «Де Ви дізналися про Нашу продукцію?»

Більша частина респондентів дізналася про продукцію безпосередньо в точках її продажу. Проте таку продукцію не завжди видно, адже вона знаходиться у відділі бакалії, а отже шанси, що покупець побачить її, коли буде йти по магазину, відносно низькі. Соціальні мережі в дослідженні займають лише 20%, хоча саме через них сьогодні споживач може дізнатися про бренд та продукцію.

Отже, результати проведеного анкетування свідчать про те, що продукція досліджуваної торгової марки користується попитом, а значить є перспективи до розширення асортиментної лінійки, до покращення маркетингової аналітики, підвищення конкурентоспроможності на ринку. Найбільше споживачам до вподоби фігурні вироби з какао, таким чином покращення їхньої якості, складу, упакування дадуть поштовх до лояльності споживачів до торгової марки, а отже. і до лідерства на ринку.

Етап IV. Оцінювання ступеня важливості кожного із атрибутів готової продукції

Респондентам було надано перелік якісних характеристик фігурних виробів з какао, за яким запропоновано розставити пріоритети важливості кожної характеристики, де: 1 – першочерговий, 2 – дуже важливий; 3 – важливий; 4 – менш важливий; 5 – незначний.

Для визначення ключової характеристики, на яку слід звернути першочергову увагу при покращенні якості продукції, використовують найменшу суму балів серед усіх показників. Результати дослідження показують, що споживачі найчастіше звертають увагу на смак продукції. Другим за важливістю є зовнішній вигляд, на третьому місці – структура та запах, які мають однакову вагу. Четверте місце займає колір, а найменш важливим фактором для споживачів виявилось упакування.

Етап V. Застосування методології Кано для аналізу потреб споживачів при виробництві фігурних виробів з какао

Для побудови графіка очікувань споживачів щодо кожного атрибуту продукту потрібно обчислити два ключові індекси: виконання та важливості.

Індекс виконання (Performance Index) демонструє, наскільки добре кожна характеристика продукту задовольняє потреби споживачів. Його розрахунок зазвичай базується на оцінках, отриманих від споживачів за кожним атрибутом.

Індекс важливості (Importance Index) відображає ступінь важливості кожної характеристики для споживачів. Його визначають на основі відповідей респондентів, які оцінюють, наскільки критичним є той чи інший атрибут у процесі вибору продукту.

Знаючи індекс виконання та індекс важливості, підприємство може ефективно встановлювати пріоритети для вдосконалення своєї продукції.

Характеристики з високим індексом важливості та низьким індексом виконання є критичними зонами, на які слід спрямувати зусилля для покращення. Це ті аспекти продукту, які споживачі вважають важливими, але які наразі не задовольняють їхні очікування.

Характеристики з високим індексом виконання та низьким індексом важливості є менш пріоритетними для покращень. Оскільки вони вже виконуються добре, але мають незначний вплив на задоволеність споживачів, зосередження ресурсів на цих аспектах може бути менш ефективним. Цей підхід дає змогу підприємству оптимізувати свої ресурси, орієнтуючись на найважливіші для клієнтів характеристики, і водночас уникати надмірних витрат на атрибути, які не мають суттєвого значення для споживачів.

За розрахованими середніми значеннями побудовано графік (рис. 6).

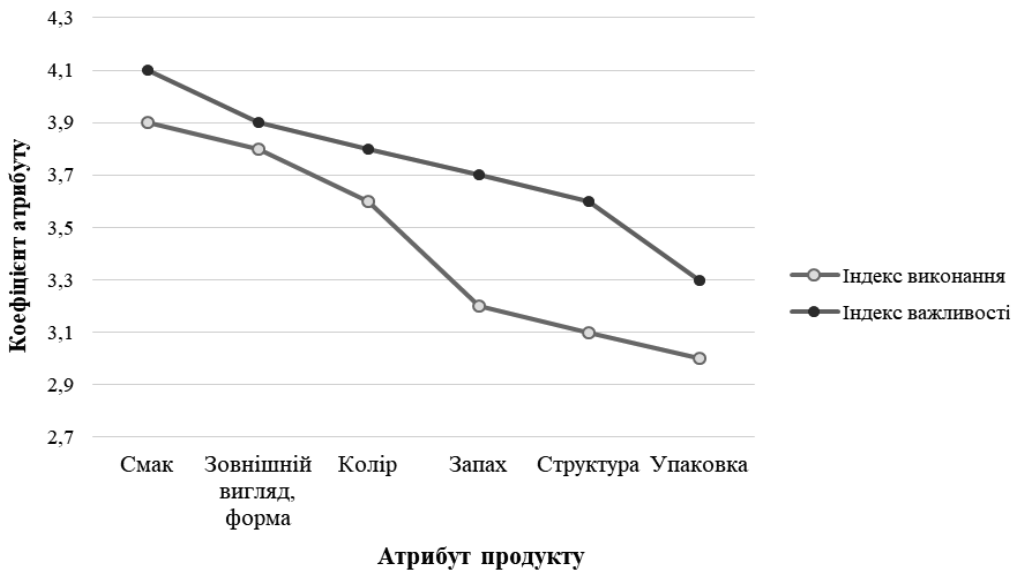


Рис. 6. Індеси виконання та важливості характеристик сухих сніданків для споживачів

Згідно з графіком найважливішим атрибутом продукту для респондентів є смак, а загальна ієрархія атрибутів знаходиться в такій послідовності смак>зовнішній вигляд>колір>запах>структура>упакування. Модель Кано дає змогу класифікувати характеристики продукту на основі реакції споживачів на їх наявність чи відсутність. Використання цієї методології включає побудову графіків, де: вісь Y – емоційна реакція замовника (від незадоволення до задоволення), вісь X – ступінь забезпечення якості виконання характеристик продукту. У цій моделі виділяються кілька елементів:

1) одномірні характеристики (O – One-dimensional): приносять максимальне задоволення, якщо вони виконані, і викликають незадоволення у разі їх відсутності (наприклад: смак або функціональність).

2) обов'язкові характеристики (M – Must-be): сприймаються як базова норма: їх відсутність є неприйнятною, але їх наявність не викликає особливого задоволення (наприклад, відповідність стандартам якості або безпечності).

3) бажані характеристики (A – Attractive): стають приємним сюрпризом: вони значно підвищують задоволення, але їх відсутність не викликає розчарування (наприклад: нестандартний дизайн упаковки).

4) неважливі характеристики (I – Indifferent): не мають суттєвого впливу на ставлення клієнтів, незалежно від їхньої наявності чи відсутності (наприклад: колір внутрішньої частини упаковки.)

5) небажані характеристики (R – Reverse): викликають негативну реакцію, тому їх слід уникати (Наприклад, надмірна штучність продукту або сильний запах барвників.)

6) сумнівні характеристики (Q – Questionable): свідчать про те, що респонденти або не зрозуміли питання, або відповідали недобросовісно.

Для аналізу цих елементів проведено опитування, в якому респонденти оцінювали важливість і рівень виконання характеристик. Дані занесено до таблиць, що показують частоту вибору атрибутів продукту, і використано для визначення пріоритетів при удосконаленні продукту.

Згідно з наступним кроком метода Кано за розрахованими даними проведено обчислення за формулами (1) та (2) [6, 10]:

– Потенціал задоволеності:

$$U_i = \frac{Q+O}{Q+O+M+R+I} \times 100 \% \quad (1)$$

– Потенціал незадоволеності:

$$N_i = \frac{O+M+R}{A+O+M+R+I} \times (-100) \% \quad (2)$$

Отримані дані за кожним атрибутом розподілено на чотири сегменти на карті задоволеності (по шкалі від 0 до 100 %) та незадоволеності (по шкалі від -100 до 0 %) споживачів. Дану залежність зображено на рис. 7.

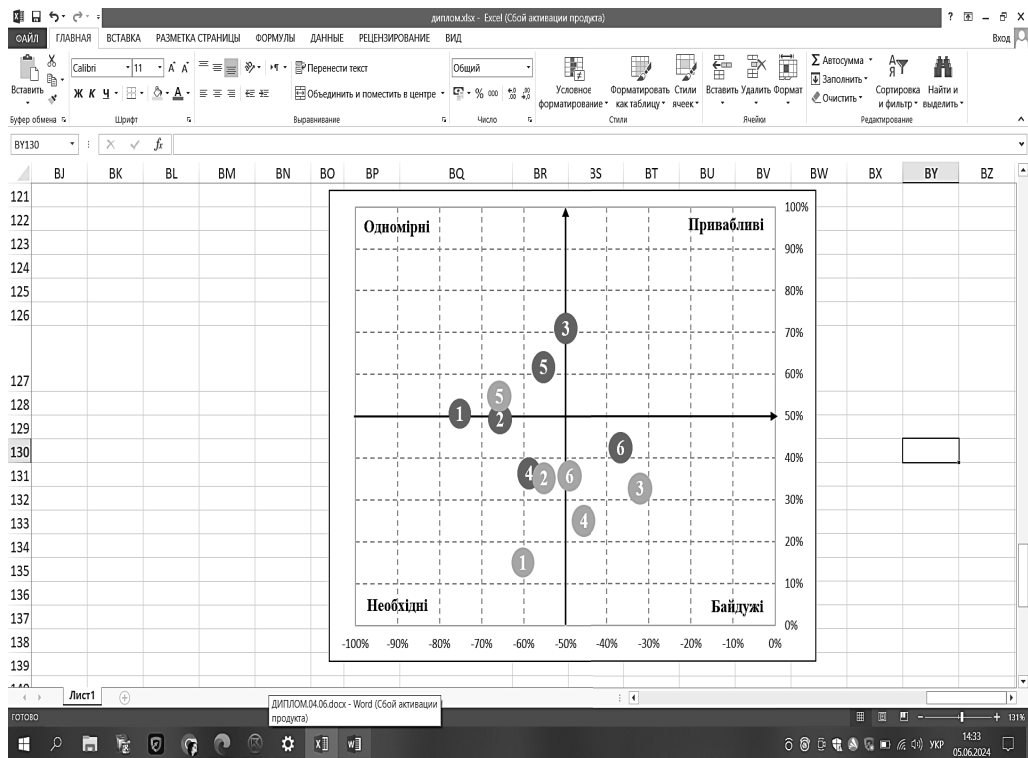


Рис. 7. Карта задоволеності та незадоволеності споживачів

*Примітка: зелений колір кружечків – значення для індекса виконання, червоний колір кружечків – значення для індекса важливості.

За результатами аналізу графіка Кано було отримано такі статистичні висновки:

За індексом виконання: споживачі байдужі до таких характеристик, як колір, структура та упакування. Водночас смак і запах є необхідними характеристиками — без їхньої наявності продукт не буде куплений. Одномірним показником є зовнішній вигляд і форма, оскільки саме вони спонукають споживачів придбати продукт через бажання спробувати щось незвичне.

За індексом важливості: байдужість споживачів спостерігається до упакування (її дизайну, зручності, надійності та екологічності). Натомість структура продукту розглядається як необхідний показник для покращення. На межі між необхідністю та лінійною задоволеністю опинилися характеристики смаку та запаху. Одномірним показником, як і в індексі виконання, є зовнішній вигляд. Колір займає позицію на межі між одномірністю та привабливістю, що свідчить про його важливість для створення позитивного враження від продукту.

На основі аналізу графіків (рис. 6, 7) рекомендовано впровадити наступні дії щодо удосконалення показників:

1. *Смак.* Ця характеристика має високий індекс важливості та виконання, однак існує додатковий потенціал для його вдосконалення.

Пропозиції: проведення дегустацій з метою збору зворотного зв'язку від споживачів щодо сильних і слабких сторін смаку продукту; удосконалення рецептури з метою забезпечення збалансованості інгредієнтів за смаковими характеристиками та врахування переваг різних груп споживачів (наприклад, любителів солодкого чи нейтрального смаків); перехід на інгредієнти з покращеними смаковими властивостями.

2. *Зовнішній вигляд, форма.* Для цих атрибутів характерний незначний розрив між індексами між індексом виконання та індексом важливості, що свідчить про відносно хороше задоволення споживачів, але є можливість для подальших покращень.

Пропозиції: впровадження нових технологій для оптимізації екструзійного формування продукції; проведення маркетингових досліджень для визначення недоліків зовнішнього вигляду.

3. *Колір.* Для кольору має місце помірний розрив між індексом виконання та індексом важливості свідчить про те, що колір є помітною характеристикою для споживачів, яка потребує покращення.

Пропозиції: використання натуральних барвників або покращених технологій змішування; дослідження впливу кольору на сприйняття продукту споживачами.

4. *Запах.* Запах є слабким місцем продукту, на що вказує значний розрив між індексом виконання та індексом важливості. Він вимагає суттєвих покращень.

Пропозиції: перегляд використання ароматизаторів (провести тести для досягнення гармонійного, ненав'язливого запаху, що відповідає природним очікуванням); забезпечення належного зберігання інгредієнтів та захист від сторонніх запахів на складах; збір зворотного зв'язку від споживачів щодо бажаних ароматів при розробці нових або вдосконаленні існуючих ароматичних профілів продукту.

5. *Структура.* Структура продукту є важливою характеристикою, яка потребує вдосконалення, про що свідчить значний розрив між індексом виконання та індексом важливості.

Пропозиції: вдосконалення технологічного процесу для забезпечення хрусткої і приємної текстури продукту; тестування продукту при різних температурних режимах для забезпечення стабільності хрусткості протягом усього терміну зберігання.

6. *Упакування.* Для упаковки характерний помірний розрив між індексом виконання та індексом важливості, що підкреслює потребу в поліпшенні його візуальної привабливості та функціональності.

Пропозиції: оновлення дизайну упаковки (врахувати ергономіку, щоб упаковка було не лише красивим, але й зручним у використанні); використання якісних матеріалів для збереження смакових і структурних якостей протягом усього терміну зберігання; дослідження інноваційних рішень в упакованні, таких як екологічно чисті матеріали, або матеріали, що є приємними на дотик; розроблення зручних механізмів (наприклад, затискачі або багаторазові застібки), які дозволять герметично закривати упаковання після відкриття.

Висновки. У харчовій індустрії головною темою стає задоволення споживачів, і розробка харчових продуктів, яка спирається лише на технологічні аспекти, може призвести до згортання виробництва.

Застосування моделі Кано дало змогу не лише глибше проаналізувати споживчі вподобання, а й виявити конкретні характеристики сухих сніданків, що потребують удосконалення.

Розроблений алгоритм моніторингу потреб споживачів за методом «Модель Кано» забезпечує комплексне розуміння споживчого досвіду та слугує основою для формування обґрунтованих практичних рекомендацій виробнику щодо вдосконалення та стратегічного розвитку продуктів.

Моніторинг задоволеності споживачів два рази на рік є оптимальним інтервалом для коригування маркетингових планів та прийняття управлінських рішень на основі отриманих даних. Вибіркові дослідження один раз у квартал дають змогу оперативно виявляти зміни у споживчих уподобаннях і швидко оцінювати ефективність впроваджених змін, що забезпечить гнучкість. Додаткові опитування перед випуском нових продуктів або внесенням змін в існуючі допоможе оцінити очікування споживачів і знизити ризик невдалого впровадження нововведень. У разі суттєвих змін на ринку опитування сприятиме швидкій адаптації діяльності підприємства до нових умов.

Список використаних джерел

1. Cui T., Gine G. R., Lei Y., Shi Z., Jiang B., Yan Y., Zhang H.. Ready-to-Cook Foods: Technological Developments and Future Trends – A Systematic Review. *Foods*. 2024. Vol.13, No 21. P. 3454. <https://doi.org/10.3390/foods13213454>
2. Santos D., Pintado M., Lopes da Silva J. A. Potential nutritional and functional improvement of extruded breakfast cereals based on incorporation of fruit and vegetable by-products - A review. *Trends in Food Science & Technology*. 2022 Vol. 125: P.136-153 <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2022.05.010>
3. Högström C. The theory of attractive quality and experience offerings. *The TQM Journal*, 2011. Vol. 23, No 2. P. 111–127. <https://doi.org/10.1108/17542731111110195>
4. Kermanshachi S., Nipa T.J., Nadiri H. Correction: Service quality assessment and enhancement using Kano model. *PLOS ONE*. 2023. Vol. 18, No10. e0293766. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0293766>
5. Rotar L. J., Kozar M. The use of the Kano model to enhance customer satisfaction. *Organizacija*. 2017. Vol. 50, No 4. P. 339.
6. Tandiono Y., Rau H.. An Enhanced Model Using the Kano Model, QFDE, and TRIZ with a Component-Based Approach for Sustainable and Innovative Product Design. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No 1. P. 527; <https://doi.org/10.3390/su15010527>
7. Dash S. K. Identifying and classifying attributes of packaging for customer satisfaction-A Kano Model Approach. *International Journal of Production Management and Engineering*. 2021. Vol. 9, No 1. P. 57–64. <https://doi.org/10.4995/ijpme.2021.13683>
8. Szczyrba A., Szataniak M. Decoding consumer preferences in food packaging with the Kano model. *System safety: human – technical facility – environment – czoto* . 2023. Vol. 5, No 1. doi: 10.2478/czoto-2023-0010
9. Riviere P., Monrozier R., Rogeaux M., Pages J., Saporta G. Adaptive preference target:

- Contribution of Kano's model of satisfaction for an optimized preference analysis using a sequential consumer test. *Food Quality and Preference*. 2006. Vol. 17, No 7–8. P. 572–581. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2006.04.002>
10. Lin F.-H., Tsai S.-B., Lee Y.-C., Hsiao C.-F., Zhou J., Wang J., Shang Z. Empirical research on Kano's model and customer satisfaction, *PLOS ONE*. 2017. Vol. 12, No 9. e0183888. doi: 10.1371/journal.pone.0183888
 11. Chen K.-J., Yeh T.-M., Pai F.-Y., Chen D.-F. Refined Kano Model and QFD for Service Quality Improvement in Healthy Fast-Food Chain Restaurants. *Int. J. Environ. Res. Public Health*. 2018. Vol. 15, No 7. P. 1310; <https://doi.org/10.3390/ijerph15071310>
 12. Ma B., Limiarta J., Chee-Chong T., Wong Yiik Diew. Unveiling consumers' nonlinear evaluation of service performances in online food delivery: a quantitative Kano analysis. *British food journal*. 2024 Vol. 126, No 2. P. 834–863. <https://doi.org/10.1108/BFJ-06-2023-0503>
 13. Dangsungwal N., Chamnanwad N., Muangburee W., Masavang S., Hiran-Akkharawong I., Kankaew S., Thimthong S. Exploring the product attributes of butterscotch sauce made from palm syrup by Kano model. *Multidisciplinary Science Journal*. 2024. Vol. 7, No 3, 2025128. <https://doi.org/10.31893/multiscience.2025128>
 14. Djekic, I., Ilic, J., Guine, R. P., Tomasevic, I. Can we understand food oral processing using Kano model? Case study with confectionery products. *Journal of Texture Studies*. 2020. Vol. 51, No 6. P. 861-869. <https://doi.org/10.1111/jtxs.12550>
 15. Mahatthanachosit N., Chompu-inwai R. Evaluating the Attributes Affecting Customer Preferences for Fresh Pork Products: An Application of Kano Model and Conjoint Analysis. *International Journal of Industrial Engineering, Technology & Operations Management*. 2023. Vol. 1, No 2 P. 46–53. <https://doi.org/10.62157/ijietom.v1i2.26>
 16. Violante M.G., Enrico V. Kano qualitative vs quantitative approaches: An assessment framework for products attributes analysis. *Computers in Industry*. 2017. Vol. 86. P. 15–25. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2016.12.007>
 17. Chen D., Zhang D., Liu A. Intelligent Kano classification of product features based on customer reviews. *CIRP Annals*. 2019. Vol. 68, No 1. P. 149-152. <https://doi.org/10.1016/j.cirp.2019.04.046>

References

1. Cui, T., Gine, G. R., Lei, Y., Shi, Z., Jiang, B., Yan, Y., Zhang, H. (2024). Ready-to-Cook Foods: Technological Developments and Future Trends – A Systematic Review. *Foods*, 13(21), 3454. <https://doi.org/10.3390/foods13213454>
2. Santos, D., Pintado, M., Lopes da Silva J. A. (2022). Potential nutritional and functional improvement of extruded breakfast cereals based on incorporation of fruit and vegetable by-products - A review. *Trends in Food Science & Technology*, 125: 136-153 <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2022.05.010>
3. Höglström, C. (2011). The theory of attractive quality and experience offerings. *The TQM Journal*, 23 (2): 111-127. <https://doi.org/10.1108/17542731111110195>
4. Kermanshachi, S., Nipa, T.J., Nadiri, H. (2023). Correction: Service quality assessment and enhancement using Kano model. *PLOS ONE* 18(10): e0293766. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0293766>
5. Rotar, L. J., Kozar, M. (2017). The use of the Kano model to enhance customer satisfaction. *Organizacija*, 50(4), 339.
6. Tandiono Y., Rau H. (2023). An Enhanced Model Using the Kano Model, QFDE, and

- TRIZ with a Component-Based Approach for Sustainable and Innovative Product Design. *Sustainability*, 15(1), 527; <https://doi.org/10.3390/su15010527>
7. Dash, S. K. (2021). Identifying and classifying attributes of packaging for customer satisfaction-A Kano Model Approach. *International Journal of Production Management and Engineering*, 9(1), 57–64. <https://doi.org/10.4995/ijpme.2021.13683>
 8. Szczyrba, A., Szataniak, M. (2023). Decoding consumer preferences in food packaging with the Kano model. *System safety: human – technical facility – environment – czoto* 5(1) doi: 10.2478/czoto-2023-0010
 9. Riviere, P., Monrozier, R., Rogeaux, M., Pages, J., Saporta, G. (2006). Adaptive preference target: Contribution of Kano's model of satisfaction for an optimized preference analysis using a sequential consumer test. *Food Quality and Preference*, 17 (7–8): 572–581. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2006.04.002>
 10. Lin, F.-H., Tsai, S.-B., Lee, Y.-C., Hsiao, C.-F., Zhou, J., Wang, J., Shang, Z. (2017). Empirical research on Kano's model and customer satisfaction, *PLOS ONE*. 5;12(9):e0183888. doi: 10.1371/journal.pone.0183888
 11. Chen, K.-J., Yeh, T.-M., Pai, F.-Y., Chen, D.-F. (2018). Refined Kano Model and QFD for Service Quality Improvement in Healthy Fast-Food Chain Restaurants. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 15(7), 1310; <https://doi.org/10.3390/ijerph15071310>
 12. Ma, B., Limiarta, J., Chee-Chong T., Wong, Yiik Diew. (2024). Unveiling consumers' nonlinear evaluation of service performances in online food delivery: a quantitative Kano analysis. *British food journal*, 126 (2): 834–863. <https://doi.org/10.1108/BFJ-06-2023-0503>
 13. Dangsungwal, N., Chamnanwad, N., Muangburee, W., Masavang, S., Hiran-Akkharawong, I., Kankaew, S., & Thimthong, S. (2024). Exploring the product attributes of butterscotch sauce made from palm syrup by Kano model. *Multidisciplinary Science Journal*, 7(3), 2025128. <https://doi.org/10.31893/multiscience.2025128>
 14. Djekic, I., Ilic, J., Guine, R. P., Tomasevic, I. (2020). Can we understand food oral processing using Kano model? Case study with confectionery products. *Journal of Texture Studies*, 51(6), 861-869. <https://doi.org/10.1111/jtxs.12550>
 15. Mahatthanachosit, N., Chompu-inwai, R. (2023). Evaluating the Attributes Affecting Customer Preferences for Fresh Pork Products: An Application of Kano Model and Conjoint Analysis. *International Journal of Industrial Engineering, Technology & Operations Management*, 1(2), 46–53. <https://doi.org/10.62157/ijietom.v1i2.26>
 16. Violante M.G., Enrico V. (2017). Kano qualitative vs quantitative approaches: An assessment framework for products attributes analysis. *Computers in Industry*, 86, 15–25. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2016.12.007>
 17. Chen, D., Zhang, D., Liu, A. (2019). Intelligent Kano classification of product features based on customer reviews. *CIRP Annals*, 68, 1, 149–152. <https://doi.org/10.1016/j.cirp.2019.04.046>

APPLICATION OF THE KANO MODEL TO ANALYZE CONSUMER EXPECTATIONS AND PREFERENCES WHEN PURCHASING BREAKFASTS CEREALS

Oksana Sychova¹, Oksana Melnyk², Svitlana Usatiuk³

*National University of Food Technologies,
68 Volodymyrska Str., Kyiv, 08161*

¹*e-mail: mega_ksyusha@ukr.net; ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8195-5922>*

²*e-mail: melnykop@nuft.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9177-8904>*

³*e-mail: usatuksi@nuft.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7554-0827>*

In the context of globalization and the development of international trade, the efficiency of enterprises depends entirely on how their products meet quality standards, so the problem of ensuring and improving the quality of the assortment is quite relevant. One of the most common methods for quality management and analyzing consumer needs and preferences in marketing is the concept of creating attractive quality (Attractive Quality Creation), which was developed in 1984 by Japanese researcher Noriaki Kano. The purpose of the article is to determine the requirements, expectations, wishes of consumers and assess the degree of their satisfaction with the purchase of breakfast cereals using the «Kano Model» method, which will help solve the problem of ensuring consumer satisfaction. In the study, questionnaires were developed within the framework of this method, covering various aspects of breakfast cereal consumption, a focus group was created, a survey was conducted, and the results were used to build diagrams, determine the «portrait of the target audience» and assess the attitude of respondents to the studied products and brand. According to the results of the study, the wishes of consumers regarding taste characteristics were clarified, the level of commitment to the products was determined. The conclusion was formulated that according to the performance index, consumers are indifferent to such product quality characteristics as color, structure and packaging, taste and smell are necessary, and appearance and shape have a linear indicator. According to the importance index, packaging is an indifferent factor, product structure is necessary, taste and smell are on the verge of necessity and one-dimensionality, appearance has a one-dimensional indicator, and color is on the verge of one-dimensionality and attractiveness. Improvements to each of the attributes are proposed to increase consumer satisfaction and sales of finished products.

Keywords: quality management, Kano Model method, survey, expectations analysis, monitoring consumer needs, breakfast cereals.

Стаття: надійшла до редакції 12.04.2025

прийнята до друку 25.06.2025

опублікована (оприлюднена) 10.07.2025

УДК 339.133
JEL M 31

ТЕОРЕТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ АДАПТИВНОЇ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ

Ольга Левицька¹, Наталія Луців²

*Львівський національний університет імені Івана Франка,
79008, м. Львів, просп. Свободи, 18*

¹e-mail: leviytska.olha@lnu.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6311-408X>

²e-mail: nataliia.lutsiv@lnu.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2880-1478>

Анотація. Метою дослідження є обґрунтування власного методу оцінки поведінки споживача в сучасних умовах воєнного стану, а також запропонованої моделі адаптивності поведінки споживача. У дослідженні використано наукові методи – статистичний, експертний та метод апробації. Запропоновано власний підхід до оцінки поведінки споживача в умовах воєнного стану та постійних змін. Представлено визначення понять «внутрішня» та «зовнішня» адаптивність споживача, які є важливою умовою та запорукою його ефективного вибору товарів та досягнення максимального рівня задоволення потреб. У статті також обґрунтовано рівень гнучкості споживача, який є необхідним для адаптації сучасного споживача до ринку в умовах воєнного стану. Сформульовано висновок, що в сучасних умовах постійних змін споживач може максимально задовільнити свої потреби на ринку лише досягнувши високого рівня «внутрішньої» та «зовнішньої» адаптації до ринку, змін його кон'юнктури, системи ціноутворення та коливання рівня платоспроможності.

Ключові слова: адаптація; адаптивна поведінка; воєнний стан; «внутрішня» і «зовнішня» адаптація споживача; поведінкова економіка; рівень гнучкості споживача; споживча поведінка; Україна.

Постановка проблеми. В умовах воєнного стану, економічної нестабільності, високого рівня інфляції та стрімкого зростання цін на товари і послуги, поведінка споживача все більше залежить від його рівня адаптації до сучасного ринку. Адаптивність споживача до змін, які відбуваються в системі ціноутворення на макро- та мікрорівнях, в асортиментній політиці підприємств, які пропонують ринку нові товари та послуги, потребують від сучасного споживача підвищення рівня гнучкості з метою задоволення своїх потреб та досягнення максимальної корисності від споживання придбаних товарів. Однак у сучасній економічній теорії та на практиці під час аналізу поведінки споживача не розглядається проблема та її вирішення щодо забезпечення належного рівня адаптивності та гнучкості у поведінці споживача до сучасного ринку.



Дослідженням загальних чинників, які визначають поведінку споживача, займалася велика кількість економістів, маркетологів, психологів, соціологів та інших вчених. На сьогоднішній день сформовані чотири підходи до моделювання поведінки споживача: 1) мікроекономічний; 2) психологічний; 3) соціологічний; 4) інтегрований.

Ми вважаємо, що кожен із запропонованих підходів є актуальним в сучасних умовах невизначеності та непередбачуваності розвитку в умовах воєнного стану. Однак, пропонуємо власний підхід до аналізу поведінки споживача на ринку з позицій забезпечення високого рівня його адаптивності та гнучкості під час здійснення покупок задля забезпечення максимальної корисності.

В сучасних умовах зростає рівень конкуренції між підприємствами різних форм власності щодо ринків збуту, сегментів ринку, які вони обслуговують, що призводить до падіння обсягу продажу товарів, або й повної втрати споживача. Ринок дуже привабливий для споживача широким асортиментом товарів і послуг, можливістю вибирати і порівнювати, в кінцевому результаті купувати товари різних виробників. З огляду на вищесказане, у підприємств виникла потреба аналізу поведінки споживача, її моделювання та прогнозування. Ми вважаємо, що існуючі чотири підходи до моделювання поведінки споживача є недостатніми, тому пропонуємо адаптивний підхід, який дасть можливість виробнику зробити точний прогноз поведінки свого споживача, для якого здійснюється весь процес виробництва. Вважаємо, що запропонований підхід для аналізу поведінки споживача базується на вже існуючих підходах, однак має суттєві відмінності. Тому проаналізуємо сучасні методи моделювання поведінки споживача і надамо оцінку власного підходу.

Аналіз останніх досліджень. Аналізом поведінки споживача, дослідженням процесу споживання в економічній теорії займалися багато науковців. Найбільш відомими серед них є Г. Беккер, Дж. Д'юженбері, І. Гоффман, З. Фрейд, М. Хайре, Т. Веблен, Г. Зіммель, Р. Боккок, А. Томпсон, П. Бурд'є, С. Леш, Дж. Уррі, Дж. Бодріяр, З. Бауман, Е. Гіденс, А. Маслоу, А. Макклеланд, Г. Мюррей, Дж. Кейнс, Л. Еббот, Е. Фром, Д. Баркан та інші. Основний теоретико-методологічний блок цих досліджень становлять публікації що стосуються різних напрямів управління поведінкою споживача, а саме – виробничий, психологічний, маркетинговий та соціологічний. Серед вітчизняних вчених, які займалися вивченням змін споживчої поведінки українців в сучасних умовах варто виокремити праці Бажеріної К., Черненко О., Афанасьєвої К. [1], Булик О., Гаврилюк І. [4], Довгунь О., Машак Н. [7], Косар Н., Мамчин М., Баран А. [8], присвячені вивченню поведінки споживачів в умовах кризи, в т. ч. війни, Балук Н. [2], в якій здійснено систематизацію моделей поведінки споживачів тощо. Водночас, досить обмежена кількість досліджень у вітчизняному науковому просторі щодо проблематики адаптації споживача до реалій сучасних змін.

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування власного методу оцінки поведінки споживача в сучасних умовах воєнного стану, а також запропонованої моделі адаптивності поведінки споживача.

Виклад основного матеріалу дослідження. Початково поведінку споживача аналізували Адам Сміт та Альфред Маршал. Вчені розглядали споживача як людину,

яка мислить раціонально, діє економічно, у власних інтересах, при цьому має право вибору, максимізує ефективність своїх покупок. Дана теорія базувалася на концепції раціональності, що встановлює залежність між споживчим попитом і корисністю та ціною товару. Такий підхід до оцінки поведінки споживача назвали мікроекономічним. За цим підходом споживача розглядають з двох позицій – граничної корисності та кривих байдужості. Під корисністю розуміють властивість товару задовольняти потреби споживача. Гранична корисність (МИ) – це приріст корисності товару при збільшенні обсягу споживання на одиницю. Корисність товару вимірюється в гіпотетичних одиницях – ютилах. Додаткові одиниці продукту, починаючи з деякого моменту часу, приносять споживачеві все менше задоволення. Це відображає дію закону зменшення граничної корисності. Щоб максимізувати задоволення своїх потреб, споживач повинен розподілити свій дохід таким чином, щоб кожна грошова одиниця, витрачена на придбання кожного товару, приносила йому однакову граничну корисність (або рівень задоволення). Математично цю залежність можна відобразити у вигляді:

$$\frac{MI_x}{P_x} = \frac{MI_y}{P_y} \quad (1)$$

Залежність (1) – це загальна умова рівноваги споживача, її ще називають принципом однакової корисності споживача. Тут P_x , P_y – ціни товарів x та y при умові, що дохід споживача повністю використаний. Класичну модель «економічного споживача» представлено графічно на рис. 1.



Рис. 1. Класична модель «економічного споживача»

На рис. 1 подано ситуацію вибору споживача за умов існування двох товарів – А і Б. Якщо сума бюджету споживача становить S , то за визначених цін (P) його можна використати при купівлі товарів (X_A та X_B):

$$S = P_A \cdot X_A + P_B \cdot X_B \quad (2)$$

(2) – це рівняння бюджетної лінії, яка показує геометричне місце всіх комбінацій кількості товарів, які можна придбати за виділені для цього кошти.

Вважається, що основними принципами мікроекономічного підходу є такі:

- споживач поводить себе раціонально при розподілі доходу;
- споживач володіє достатньою інформацією про альтернативні джерела задоволення потреб;
- споживач постійно прагне максимізувати своє задоволення потреб з врахуванням існуючих обмежень.

Мікроекономічний підхід прогнозування поведінки споживача може використовуватися у виробництві з обмеженим асортиментом товарів. Недоліком такого підходу є математична складність розрахунків, а також гіпотетичні одиниці визначення корисності, які не носять точний характер. Вважаємо, що мікроекономічний підхід має прикладний характер і придатний для експертних оцінок разового характеру.

Психологічний підхід до вивчення поведінки споживача базується на тому, що покупець здійснює покупки товарів, спираючись на власну психологію. У економічній теорії поведінки споживача поширені такі три теорії:

1. Теорія пізнання.
2. Психоаналітична теорія мислення.
3. Теорія реакції на подразнюючий фактор.

У межах теорії пізнання головними елементами поведінки споживача вважаються сприйняття, пам'ять, увага, мислення, цільові установки, а поведінкові механізми порівнюються з процесами опрацювання інформації технічними засобами (комп'ютерами). Загальні алгоритми цих процесів є підґрунтям для побудови психічних процесів у поведінці [3, с. 15]. Ми вважаємо, що дана теорія поведінки споживача не дає правдивої, вичерпної відповіді та прогнозу щодо його реальної поведінки. Не всі покупці довіряють зовнішній інформації при виборі товару, тому дана теорія має обмежений характер і не є достатньою для виробника щодо прогнозу поведінки споживача на ринку.

Психоаналітична теорія мислення людини була розроблена Зигмундом Фрейдом. Він розглядає психічне життя людини як багаторівневе явище. Існують три частини нашої свідомості – Воно, Я та Над-Я. Воно – носій інстинктів, що підпорядковуються принципу задоволення; Я – підпорядковане принципу реальності (задоволення через пристосування до вимог суспільства); Над-Я – носій моральних норм, який виконує функцію критики, витоки якої сягають ще з дитячих вражень [3, с. 16]. Звичайно, ми погоджуємося, що наша свідомість і підсвідомість є вирішальними у здійсненні покупок товарів, але враховуючи велику кількість різноманітних за характером свідомості і підсвідомості споживачів, виробнику важко спрогнозувати реакцію споживача на його товар чи послугу під час купівлі.

Згідно з теорією реакції на подразнюючий фактор поведінковий процес розглядається як навчання людини, що здійснюється у формі зворотної реакції на подразники і закріплюється винагородою за правильну реакцію і покаранням за помилкову поведінку. Ця теорія була покладена в основу біхевіоризму – напряму психології, заснованому Дж. Уотсоном. Наукову основу напряму склали дослідження навичок людей – автоматизованих дій, які сформовані у багаторазовому повторенні

[3, с. 16]. Вважаємо, що покупці більшість покупок здійснюють дійсно автоматично, рефлекторно, не задумуючись згідно даної теорії, але є велика кількість товарів і послуг, придбання яких потребує іншого підходу.

У соціологічному підході до моделювання поведінки споживача найбільш відомою є соціологічна модель Торстейна Веблена. Автор моделі вважав, що на поведінку споживача суттєво впливає не стільки його внутрішній світ, скільки вплив оточення, тобто соціуму (людей, класів, сім'ї, культури). Поведінка споживача є реалізацією сукупності ролей та статусів у межах існуючих соціальних інститутів, що організують спільну діяльність людей з метою задоволення певних потреб суспільства [3, с. 16].

Головною відмінністю інтегрованих моделей є те, що вони поєднують вплив як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Саме в цьому полягає сутність сучасних підходів до вивчення поведінки споживача [3, с. 15]. Згідно інтегрованого підходу при прийнятті рішення про покупку на споживача впливають зовнішні та внутрішні чинники. До чинників зовнішнього характеру відносять маркетингові (ціна, продукт, просування, розподіл); некеровані соціальні чинники – вплив сім'ї, певних особливостей культури, належність до соціального класу. Також на поведінку споживача впливають політико-правові, науково-технічні, соціально-економічні чинники. До особливої категорії відносяться чинники підсвідомості – тип особистості і уявлення про себе, вік, вид діяльності, стиль життя тощо. Ці чинники назвали «чорною скринею» або підсвідомістю споживача.

Вважаємо інтегровану модель найбільш повною і обґрунтованою для аналізу поведінки споживача, оскільки вона повністю відображає вплив чинників, від дії яких залежить кінцева поведінка споживача.

З огляду на вищезазначене, в економічній теорії та на практиці не існує єдиного підходу для аналізу поведінки споживача. Існуючі підходи і моделі поведінки споживача є абсолютно індивідуальні і протилежні. Тому існує проблема пошуку єдиної моделі поведінки споживача в умовах воєнного стану та постійних непередбачуваних змін, які призводять до ризикових ситуацій.

Розглянемо авторський підхід до аналізу поведінки споживача в умовах воєнного стану. В сучасних умовах діяльність підприємств здійснюється в нестабільних, ризикових умовах, пов'язаних з режимом воєнного стану. Такі умови діяльності підприємств частково проєктуються на поведінку споживача та на ринок товарів та послуг, який є головним і визначальним для споживача та для максимального задоволення його потреб. Як уже зазначалося, на поведінку споживача впливає велика кількість зовнішніх та внутрішніх чинників. Причому дія більшості чинників є незмінною. До цих чинників відносять інфляцію в країні, яка призводить до підвищення цін на товари та послуги; зміну законодавства та інші макроекономічні чинники, на які споживач впливати не може. Тому доцільно розглядати споживача як складну систему, яка постійно адаптується до змін навколишнього середовища, а поведінку споживача – аналізувати через певний рівень гнучкості, якого він досяг в умовах ринкових змін.

Вважаємо, що поняття адаптації споживача до змін навколишнього середовища повинно охоплювати ширше коло завдань споживача, ніж тільки його пристосування

до змін зовнішнього середовища. Споживач володіє власним потенціалом (досвід роботи, вміння, знання, життєвий досвід, творчість тощо), який забезпечить йому процес адаптації до змін у навколишньому середовищі. Тобто, споживач вже володіє характеристиками, які дають йому можливість гнучко реагувати на зміни ринку та зовнішнього середовища, та адаптувати свої можливості для задоволення власних потреб.

Пропонуємо оцінювати та аналізувати рівень адаптації споживача до змінних умов ринку за досягнутим рівнем його «внутрішньої» та «зовнішньої» адаптації.

Ми вважаємо, що «зовнішня» адаптація у поведінці споживача – це процес пристосування до різноманітних змін зовнішнього середовища (зміни цін на товари і послуги; відсутність на ринку певних товарів; зниження якості товарів; обмеження у фінансових ресурсах; відсутність електроенергії тощо). «Зовнішня» адаптація є похідною його «внутрішньої» адаптації. На нашу думку, процес адаптації споживача та його поведінки повинен бути заздалегідь підготовленим. Результати адаптації споживача до змін ринкових ситуацій залежать від особливостей та характеру самого споживача – його психотипу, досвіду роботи, творчості, креативності, психологічного стану, рівня платоспроможності тощо. Таким чином, будь-яка адаптація зводиться до процесу самоаналізу своїх можливостей, самонавчання, самоменеджменту і потребує певної підготовки.

На нашу думку, «внутрішня» адаптація споживача є первинною по відношенню до «зовнішньої» адаптації, вона визначає поведінку споживача на ринку з метою задоволення своїх потреб.

Відомо, що всі споживачі на ринку мають власні потреби і можливості їх задоволення. Зрозуміло, що дохід споживача є визначальним у задоволенні його потреб. Якщо споживач не володіє доходом – він не зможе задовольнити навіть найменшої потреби, і навпаки. Тому пропонуємо аналізувати поведінку споживача через аналіз рівня гнучкості поведінки споживача з метою максимального задоволення своїх потреб. З огляду на вищезазначене, вважаємо, що рівень гнучкості споживача є прямо пропорційним доходу споживача та обернено пропорційним обсягу покупок, які здійснює споживач. Іншими словами, рівень гнучкості споживача на ринку, від якого залежить його поведінка, можна оцінити через показник гнучкості споживача.

З початком повномасштабної війни в Україні роль зовнішньої адаптації споживача значно зросла, оскільки збільшилася кількість та масштаб впливу зовнішніх чинників – падіння ВВП, інфляція, міграція населення тощо. На жаль, у зв'язку з воєнним станом офіційна статистика щодо доходів і витрат населення не публікується, але дослідження компанії Postmen [14] свідчать про зменшення доходів і зростання витрат значної частини населення. Так, у 2024 році у 56,5 % респондентів доходи зменшилися порівняно з попереднім роком, подорожчання свого життя відчули майже 73% респондентів. Лише 15,5 % респондентів вдалося збільшити свої доходи і 17 % респондентів – зменшити витрати. Ця тенденція падіння доходів і зростання витрат спостерігається ще з 2020 року, але з кожним роком це стає актуальним ще для більшої частки населення. Також за результатами дослідження в українців погіршилася ситуація із заощадженнями –

зросла частка респондентів, які взагалі їх не мають, у 2023 році їх було 34,6 %, а в 2024 році – вже 38,5 %. Таким чином, українському споживачу все важче адаптуватися до змін зовнішнього середовища в умовах війни.

Рівень гнучкості споживача залежить від рівня надійності та витрат, які забезпечили цей рівень надійності.

Рівень надійності споживача відображає його дохід, а витрати, які забезпечили рівень надійності (дохід) – це всі витрати на споживання (транспортні; продукти харчування та інші). Якщо динаміка зміни доходу споживача в часі значно перевищує динаміку зміни витрат споживача, то будемо вважати, що такий споживач адаптувався до ринку і у нього високий рівень гнучкості, і навпаки.

Рівень гнучкості поведінки споживача в часі можна оцінювати та аналізувати в різні періоди (місяць, квартал, рік). Пропонуємо аналізувати зміну доходу споживача як:

$$\Delta D = D_2 - D_1,$$

де D_1, D_2 – дохід на початок та на кінець аналізованого періоду часу, грн.

Витрати споживача на товари теж будемо аналізувати в часі як зміну витрат:

$$\Delta B = B_2 - B_1,$$

де B_1, B_2 – це витрати на товари споживача на початок та на кінець аналізованого періоду часу, грн.

Співвідношення зміни доходу (ΔD) до зміни витрат (ΔB) споживача протягом аналізованого періоду часу відображає рівень гнучкості споживача до ринку та його поведінку. Її можна визначити за формулою:

$$K_r = \frac{\Delta D}{\Delta B} = \frac{D_2 - D_1}{B_2 - B_1} \quad (3)$$

Якщо ΔD перевищує ΔB , то рівень гнучкості споживача є високим, а поведінка споживача – адаптивна та позитивна.

Якщо $\Delta D < \Delta B$, то рівень гнучкості споживача є дуже низьким і споживач з негативною споживчою поведінкою не адаптувався до змін зовнішнього середовища.

Якщо $\Delta D = \Delta B$, то споживач не повністю адаптувався до змін і не має заощаджень, що надалі може призвести до ризикових ситуацій.

Ми вважаємо, що якщо споживач максимально реалізує «внутрішню» адаптивність, тоді його поведінка на ринку призведе до задоволення максимальних потреб, і навпаки.

Висновки та перспективи подальших досліджень. В сучасних умовах постійних змін споживач може максимально задовільнити свої потреби на ринку лише досягнувши високого рівня «внутрішньої» та «зовнішньої» адаптації до ринку, змін його кон'юнктури, системи ціноутворення та коливання рівня платоспроможності.

У статті запропоновано власний підхід до аналізу поведінки споживача з врахуванням постійних змін сучасного ринку в умовах воєнного стану. Ми назвали цей підхід «адаптивним», оскільки в сучасних умовах запорукою успішної діяльності

споживача на ринку є досягнення ним високого рівня гнучкості та адаптивності до змін навколишнього середовища. При цьому, вважаємо, що головними умовами забезпечення високого рівня адаптивності поведінки споживача є: 1) наявність та підвищення рівня «внутрішньої» адаптації споживача; наближення його внутрішнього потенціалу до вимог ринку; 2) наявність та підвищення рівня «зовнішньої» адаптації споживача, яка є похідною «внутрішньої» адаптації, і забезпечить йому максимальний рівень задоволення своїх потреб; 3) розробка та реалізація заходів, що забезпечать потреби споживача та стабілізують його гнучкість та адаптивність в умовах воєнного стану.

На нашу думку, запропонований підхід до адаптивної поведінки споживача є актуальним в умовах постійних змін, дасть змогу споживачу і виробнику спрямувати свою діяльність на максимальне задоволення потреб.

У статті проаналізовано загальний підхід до адаптивної поведінки споживача в умовах воєнного стану та динамічних змін, які відбуваються на ринку. Однак, запропонований підхід потребує глибшого аналізу та конкретики. Зокрема, у даній статті не обґрунтовано можливість виробника зробити точний прогноз адаптивної поведінки сучасного споживача, не відображено показники, за допомогою яких виробник зможе прогнозувати адаптивну поведінку споживача. Потребують більш ґрунтовного та детального аналізу вплив чинників та умови забезпечення високого рівня адаптивності та гнучкості поведінки споживача до змін навколишнього середовища. Зазначені проблеми потребують обґрунтування і є предметом наших подальших досліджень.

Перспективи подальших досліджень адаптивної поведінки споживача передбачають вирішення наступних проблем: 1) чіткіше сформулювати понятійний апарат адаптивної поведінки споживача, оскільки пропонувані підходи потребують подальшої конкретизації; 2) розробити та запропонувати показники, які б дозволили спрогнозувати виробнику не тільки адаптивну поведінку споживачів, але й його «внутрішню» та «зовнішню» адаптацію до споживчого ринку.

Список використаних джерел

1. Бажеріна К. В., Черненко О. В., Афанасьєва К. О. Зміна споживчої поведінки українців в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/64.pdf.
2. Балук Н. Р. Систематизація моделей поведінки споживачів як засіб пошуку напрямків їх удосконалення. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.4. С. 370–376.
3. Бурліцька О. П. Опорний конспект лекцій із дисципліни «Поведінка споживачів» за освітньо-професійною програмою підготовки бакалаврів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 075 «Маркетинг» / Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2019. 111 с.
4. Булик О., Гаврилюк І. Вплив війни на купівельну поведінку споживачів. *Вісник ЛНУП. Серія «Економіка АПК»*. 2023. № 30. С. 175–180.
5. Гаврилюк І., Томашевський Ю., Хірівський Р. Особливості маркетингових досліджень поведінки споживачів в умовах війни в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-135>.
6. Городняк І. В. Поведінка споживача: навч. посіб. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2018. 255 с.

7. Довгунь О. С., Машак Н. М. Зміна споживчої поведінки в умовах нової реальності. *Сучасний маркетинг: тренди, інновації, інструменти* : колективна монографія за ред. проф. Ромата Є. В., проф. Смерічевського С. Ф. Київ : Студцентр, 2021. С. 287–297.
8. Зоріна О. І., Фадєєнко В. Ю. Вплив маркетингових комунікацій на діяльність підприємств в сучасних умовах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 284–287.
9. Косар Н. Л., Мамчин М. М., Баран А. О. Дослідження зміни поведінки споживачів у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-68>.
10. Майовець Є. Й. Маркетинг: теорія та методологія : навч. посібник. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2013. 450 с.
11. Маркетинг воєнного часу: як змінилася поведінка споживачів під час війни? URL: <https://cases.media/en/article/marketing-voennogo-chasu-doslidzhennya-havas-village-ukraine>.
12. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія : підручник: у 2 кн., кн. 1: Соціальна психологія особистості і спілкування. Київ : Либідь, 2004. 576 с.
13. Щерба О. І. Поведінка споживача: вплив післякупівельного задоволення та післякупівельного дисонансу. *Габітус*. 2020. Вип. 20. С. 20–25.
14. Як змінилися доходи і витрати українців у 2024 році – дослідження. URL: <https://www.ucsc.org.ua/yak-zminylysy-dohody-i-vytraty-ukrayinciv-u-2024-rocz-doslidzhennya/>

References

1. Bazherina, K. V, Chernenko, O. V & Afanasieva, K. O. (2018). Zmina spozhyvchoi povedinky ukraintiv v umovakh kryzy. [Changing consumer behavior of Ukrainians in times of crisis]. *Efektivna ekonomika*, (4). http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/64.pdf [in Ukrainian].
2. Baluk, N. R. (2011). Systematyzatsiia modelei povedinky spozhyvachiv yak zasib poshuku napriamkiv yikh udoskonalennia. [Systematization of consumer behavior models as a means of finding directions for their improvement]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, (21.4), 370–376. [in Ukrainian].
3. Burlitska, O. P. (2019). Oporny konspekt leksii iz dystsypliny «Povedinka spozhyvachiv» za osvitho-profesiinoiu prohramoiu pidhotovky bakalavriv haluzi znan 07 «Upravlinnia ta administruvannia» spetsialnosti 075 «Marketynh». [Reference lecture notes on the discipline «Consumer Behavior» according to the educational and professional program for training bachelors in the field of knowledge 07 «Management and Administration» of the specialty 075 «Marketing»]. Ternopil: TNTU im. I. Puliuia. [in Ukrainian].
4. Bulyk, O., & Havryliuk, I. (2023). Vplyv viiny na kupivelnu povedinku spozhyvachiv. [The impact of war on consumer purchasing behavior]. *Bulletin of Lviv National Environmental University. Series AIC Economics*, (30), 175–180. <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.175> [in Ukrainian].
5. Havryliuk, I., Tomashevskiy, Yu., & Khirivskiy, R. (2024). Osoblyvosti marketynhovoykh doslidzen povedinky spozhyvachiv v umovakh viiny v ukraini. [Peculiarities of marketing research on consumer behavior during the war in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-135> [in Ukrainian].
6. Horodniak, I. V. (2018). Povedinka spozhyvacha. [Consumer behavior]. Lviv: LNU im. Ivana Franka [in Ukrainian].

7. Dovhun, O. S & Mashchak N. M. (2021). Zmina spozhyvchoi povedinky v umovakh novoi realnosti. [Changing consumer behavior in the new reality]. U Ye.V. Romat & S.F. Smerichevskiy (Red.), *Suchasnyi marketynh: trendy, innovatsii, instrumenty* (s. 287–297). Kyiv: Studtsentr [in Ukrainian].
8. Zorina, O.I & Fadiencko, V.Yu. (2018). Vplyv marketynhovoykh komunikatsii na diialnist pidpriemstv v suchasnykh umovakh. [The impact of marketing communications on the activities of enterprises in modern conditions]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, (21), 284–287 [in Ukrainian].
9. Kosar, N., Mamchyn, M., & Baran, A. (2022). Doslidzhennia zminy povedinky spozhyvachiv u suchasnykh umovakh. [Research on changing consumer behavior in modern conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-68> [in Ukrainian].
10. Mayovets, Ye. Y. (2013). Marketynh: teoriia ta metodolohiia. [Marketing: theory and methodology]. Lviv: LNU im. Ivana Franka [in Ukrainian].
11. Marketynh voiennoho chasu: yak zminylasia povedinka spozhyvachiv pid chas viiny? (2022, 24 lystopada). CASES. <https://cases.media/en/article/marketing-voyennogo-chasu-doslidzhennya-havas-village-ukraine> [in Ukrainian].
12. Orban-Lembryk, L. E. (2004). Sotsialna psykholohiia osobystosti i spilkuвання. [Social psychology of personality and communication]. *Sotsialna psykholohiia* (T. 1). Kyiv: Lybid [in Ukrainian].
13. Shcherba, O. I. (2020). Povedinka spozhyvacha: vplyv pisliakupivelnogo zadovolennia ta pisliakupivelnogo dysonansu. [Consumer behavior: the influence of post-purchase satisfaction and post-purchase dissonance]. *Habitus*, (20), 20–25 [in Ukrainian].
14. Iak zminylisia dokhody i vytraty ukraintsev u 2024 rotsi – doslidzhennia. (2024, 27 hrudnia). [How the income and expenses of Ukrainians changed in 2024 – research]. UCSC. <https://www.ucsc.org.ua/yak-zminylysya-dohody-i-vytraty-ukrayincziv-u-2024-roczii-doslidzhennya/> [in Ukrainian].

THEORETICAL RESEARCH ON ADAPTIVE CONSUMER BEHAVIOR

Olha Leviytska¹, Natalia Lutsiv²

*Ivan Franko National University of Lviv,
18 Svobody Ave., Lviv, 79008*

¹e-mail: leviytska.olha@lnu.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6311-408X>

²e-mail: nataliia.lutsiv@lnu.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2880-1478>

Abstract. The purpose of the study is to substantiate an own method of consumer behavior evaluation in modern conditions of martial law, as well as to substantiate the proposed model of consumer behavior adaptability. The study used the following methods - statistical, expert and approbation methods. A unique approach to the assessment of consumer behavior in the conditions of martial law and constant changes has been proposed. The definitions of the concepts of «internal» and «external» adaptability of the consumer are presented, which are an important condition and guarantee for effective choice of goods and the achievement of the maximum level of satisfaction of needs. The article also substantiates the level of flexibility of the consumer, which is necessary for the adaptation of the modern consumer to the market in the conditions

of martial law. The conclusion is formulated that in modern conditions of constant change, the consumer can maximally satisfy his needs on the market only by achieving a high level of «internal» and «external» adaptation to the market, changes in its conditions, pricing system, and fluctuations in the level of solvency.

Keywords: «internal» and «external» adaptation of the consumer; level of flexibility of the consumer; adaptive behavior; consumer behavior; adaptation; martial law; behavioral economics; Ukraine.

Стаття: надійшла до редакції 12.04.2025

прийнята до друку 25.06.2025

опублікована (оприлюднена) 10.07.2025

УДК 339.138:004.738.5
JEL M31; O33; M15

ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ: УКРАЇНСЬКИЙ ТА СВІТОВИЙ КОНТЕКСТИ

Микола Матвєєв¹, Евеліна Кульчицька², Діана Зюбрик³

¹Національний лісотехнічний університет України,
Адміністративний корпус НЛТУУ, 79057, м. Львів, вул. Генерала Чупринки, 103,
e-mail: matveyev@nltu.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3175-7324>

²Національний лісотехнічний університет України,
79057, м. Львів, вул. Генерала Чупринки, 103,
e-mail: evelina@nltu.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2373-853X>

³Львівський національний університет імені Івана Франка,
79000, м. Львів, вул. Університетська 1,
e-mail: diana.ziubryk@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6038-0447>

Анотація. У сучасних умовах глобальної цифрової трансформації маркетинг зазнає суттєвих змін, що обумовлено стрімким розвитком цифрових технологій, зміною споживчих моделей поведінки, зростанням ролі даних та інтерактивної взаємодії. Для українських підприємств, що функціонують в умовах нестабільного соціально-економічного середовища, цифровізація маркетингової діяльності є не лише засобом підвищення конкурентоспроможності, але й необхідною умовою адаптації до нових викликів. У зв'язку з цим дослідження трансформації маркетингових стратегій у контексті цифрової економіки набуває особливої значущості як для практики управління, так і для розвитку наукових підходів до маркетингу. Метою статті є аналіз трансформації маркетингових стратегій підприємств в умовах цифрової економіки, з акцентом на виявлення ключових глобальних тенденцій, бар'єрів та можливостей для адаптації українських підприємств до нової цифрової реальності. У процесі дослідження використано системний та порівняльний аналіз, узагальнення наукових джерел, структурно-логічне моделювання, контент-аналіз кейсів провідних компаній, а також елементи емпіричного аналізу бар'єрів цифрової трансформації у вітчизняному бізнес-середовищі. В процесі дослідження було визначено, що цифрова економіка сприяє зміні парадигми маркетингу – від транзакційної до реляційної, а згодом – до колаборативної моделі, де споживачі виступають співтворцями цінності. Виокремлено шість ключових глобальних тенденцій: персоналізація на основі даних, розвиток омніканального досвіду, емоційна взаємодія з брендом, впровадження інфлюенсер-маркетингу, створення спільнот навколо бренду та переосмислення довіри й безпеки в цифровому середовищі. Проаналізовано приклади світових компаній, що ілюструють успішну адаптацію до цих трендів. Оцінено специфіку українського



контексту, визначено основні бар'єри впровадження цифрових стратегій, серед яких – недостатня цифрова грамотність, низький рівень інвестування, нерівномірність інфраструктури, а також нестабільність воєнного часу. Водночас виявлено значний потенціал для цифрового розвитку українських підприємств.

Ключові слова: *цифрова трансформація, персоналізація, омніканальність, цифровий маркетинг, бар'єри адаптації, інновації в маркетингу, українські підприємства, глобальні тенденції.*

Постановка проблеми. Цифрова економіка формує нові правила функціонування бізнесу, радикально змінюючи підходи до розробки та реалізації маркетингових стратегій. Традиційні інструменти маркетингу виявляються недостатньо ефективними в умовах стрімкої цифровізації, глобалізації інформаційних потоків та зростаючої ролі big data, штучного інтелекту, соціальних мереж, онлайн-платформ та цифрових каналів комунікації. Водночас підприємства стикаються з необхідністю швидкої адаптації до змін у поведінці споживачів, підвищення конкуренції, а також зростання очікувань щодо персоналізації, прозорості та інтерактивності взаємодії з брендом.

Для українських компаній ці виклики посилюються специфічними внутрішніми факторами: нестабільністю економіки, війною, технологічними обмеженнями та потребою у швидкому доганяючому розвитку. Тому виникає нагальна потреба в осмисленні досвіду провідних міжнародних компаній та формуванні адаптивних маркетингових стратегій, які б поєднували глобальні тенденції з локальними особливостями. Недостатність комплексних досліджень, що розкривають механізми ефективної трансформації маркетингу в цифрову епоху з урахуванням українського контексту, зумовлює актуальність обраної теми та потребує ґрунтовного наукового аналізу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд сучасної літератури, присвяченої впливу цифрових технологій на трансформацію маркетингових стратегій, демонструє зростаючий інтерес наукової спільноти до можливостей, які відкриває штучний інтелект (ШІ), автоматизація, великі дані та інші елементи цифрової економіки. У роботах А. Халім та ін. (A. Haleem et al.) [1] зроблено спробу систематизувати науковий масив щодо використання ШІ в маркетингу. Дослідники окреслили переваги впровадження інтелектуальних алгоритмів у процеси таргетування, персоналізації контенту, прогнозування поведінки споживачів, проте наголосили на обмеженій готовності багатьох компаній до глибокої цифрової інтеграції через нестачу кваліфікованих кадрів та складнощі з етичним використанням даних. Окремим внеском у цю дискусію є робота С. Анайат та Г. Расул (S. Anayat, G. Rasool) [2], які на основі бібліометричного аналізу окреслили структурні зрушення у дослідженнях цифрового маркетингу, зокрема через виявлення основних напрямів розвитку АІМ (Artificial Intelligence Marketing). Автори вказали на фрагментованість знань у цій сфері та необхідність інтегративних міждисциплінарних підходів.

Дослідження О. Крісті та Дж. Леві (O. Christi, J. Levy) [3] акцентує увагу на стратегічному потенціалі ШІ у трансформації маркетингових підходів – від реактивної до проактивної комунікації з клієнтами. Результати свідчать про здатність інтелектуальних

систем забезпечувати не лише автоматизацію рутинних операцій, але й підтримку креативних процесів, таких як генерація гіпотез поведінки цільових аудиторій. Ці твердження перегукуються з ідеями Н. Вірт (N. Wirth) [4], який, однак, зосередився на обмеженнях ШІ у сфері емоційної взаємодії з клієнтом, підкреслюючи, що штучний інтелект не є панацеєю для маркетингу, а лише інструментом, ефективність якого залежить від контексту та людського контролю.

Окрема увага приділяється концепції Industry 5.0, розробленій Дж. Ленг та ін. (J. Leng et al.) [5], які обґрунтовують нову парадигму взаємодії людини й машини у виробництві та сервісах. У межах цієї парадигми маркетинг розглядається не просто як функціональний інструмент просування, а як інноваційне середовище для формування споживчого досвіду за участі як штучного, так і людського інтелекту. Такий підхід виводить маркетингову діяльність за межі традиційних каналів комунікації та підсилює потребу в персоналізованих рішеннях, що створюються спільно з клієнтами.

Серед українських авторів уваги заслугове дослідження О. Болотної та ін. [6], які акцентують на структурних і тактичних аспектах побудови цифрових маркетингових стратегій в електронному бізнесі. Дослідники вказують на домінування інструментального підходу в українській практиці, що звужує можливості стратегічного мислення, а також на необхідність підвищення цифрової компетентності керівників підприємств. Певне доповнення до цього напрямку дає робота К. Ю. Корсунової [7], яка аналізує імплементацію штучного інтелекту в міжнародний digital-маркетинг, демонструючи, що українські компанії суттєво відстають у питаннях масштабування та системного підходу до цифрових інновацій, зокрема у сфері експорту маркетингових послуг.

Загальний аналіз літератури дозволяє виокремити кілька невирішених або слабо розроблених напрямів, зокрема: відсутність цілісної концепції адаптації маркетингових стратегій у цифровій економіці для підприємств середнього масштабу, недостатню кількість емпіричних даних щодо ефективності використання ШІ у маркетингу саме в умовах економічної нестабільності, а також обмежене вивчення бар'єрів, які гальмують впровадження цифрових інструментів у країнах, що розвиваються. Ці прогалини і зумовлюють необхідність подальших досліджень, зокрема в українському контексті.

Постановка завдання (формулювання цілей статті). Метою статті є дослідження особливостей трансформації маркетингових стратегій підприємств у цифровій економіці з урахуванням глобальних тенденцій та специфіки українського ринку, а також формулювання практичних рекомендацій щодо адаптації маркетингової політики підприємств до умов цифрової трансформації.

Завдання статті:

- проаналізувати теоретичні підходи до поняття цифрової економіки та її впливу на маркетинг;
- визначити ключові глобальні тенденції трансформації маркетингових стратегій у цифровому середовищі;
- оцінити особливості цифровізації маркетингу в українських підприємств з урахуванням сучасних викликів;

- виявити бар'єри та можливості для адаптації маркетингових стратегій в Україні до вимог цифрової економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифрова економіка є однією з ключових парадигм сучасного етапу розвитку світової господарської системи, що трансформує принципи функціонування підприємств, взаємодію з клієнтами, структуру ринків та канали збуту [8]. У науковій літературі поняття «цифрова економіка» визначається по-різному, проте в більшості випадків воно охоплює процеси, що ґрунтуються на широкому впровадженні цифрових технологій – таких як великі дані, штучний інтелект, хмарні обчислення, блокчейн, Інтернет речей (IoT), а також цифрові платформи – у всі сфери економічної діяльності. Згідно з підходом К. Шваба, цифрова економіка є ядром Четвертої промислової революції, яка характеризується високою швидкістю технологічних змін та стиранням меж між фізичним, цифровим і біологічним світами [9, с. 48].

Теоретичне осмислення цифрової економіки вказує на її взаємозв'язок із постіндустріальним та інформаційним суспільством. Зокрема, М. Кастельс розглядає цифрову економіку як мережеву, побудовану на інтеграції інформаційних потоків і знань у реальному часі. Інші дослідники акцентують увагу на трансформації капіталу – від матеріального до нематеріального (інтелектуального, соціального, брендингового), що безпосередньо впливає на зміну маркетингових підходів, орієнтованих на інновації, швидкість реакції та взаємодію з користувачами.

У контексті маркетингу цифрова економіка виступає як потужний чинник деструкції традиційних моделей і водночас – як джерело нових можливостей. Якщо в умовах індустріального суспільства маркетинг базувався переважно на масових комунікаціях, стандартизованих продуктах і централізованому управлінні брендами, то в умовах цифрової економіки відбувається перехід до персоналізованих рішень, двосторонніх комунікацій і клієнтоцентричних моделей [10, с. 67]. Основна цінність зміщується від продукту як такого до клієнтського досвіду, а джерелом конкурентних переваг стають дані, алгоритми та здатність швидко адаптуватися до змін у цифровому середовищі.

Цифрові технології радикально трансформували як інструментарій, так і цілі маркетингової діяльності. Розвиток цифрових каналів комунікації (соціальні мережі, мобільні застосунки, електронна пошта, платформи електронної комерції) забезпечив можливість точного таргетування, аналітики поведінки користувачів у реальному часі та оперативного зворотного зв'язку. Застосування штучного інтелекту та машинного навчання дозволяє створювати рекомендаційні системи, автоматизувати маркетингові кампанії та прогнозувати попит [11]. Інтерактивний характер взаємодії між брендом і споживачем формує новий підхід до створення вартості – споживач стає не лише об'єктом, але і суб'єктом маркетингових процесів.

Водночас цифрова економіка змінює й стратегічний вимір маркетингу. Згідно з концепцією цифрового маркетингового міксу (Digital Marketing Mix), класичні елементи 4P (product, price, place, promotion) трансформуються у 4C – customer value, cost, convenience, communication, що більше відповідає логіці цифрового простору. Впровадження омніканальних стратегій, кросплатформеного аналізу даних, гейміфікації,

маркетингу впливу (influencer marketing), контент-маркетингу та емоційного брендингу стає критично важливим для збереження конкурентоспроможності.

Окремої уваги заслуговує еволюція від транзакційного до реляційного і навіть колаборативного маркетингу. Підприємства в цифрову епоху вимушені будувати довгострокові довірчі відносини з клієнтами, засновані на прозорості, етичності, інклюзивності та відповідальності. Цифрові інструменти дозволяють формувати спільноти навколо бренду, активізувати участь споживачів у процесах спільного створення цінності (co-creation) та розширювати поняття лояльності завдяки емоційному залученню.

Наступним логічним кроком у дослідженні трансформації маркетингових стратегій у цифровій економіці є визначення ключових глобальних тенденцій, які формують сучасну маркетингову практику та змінюють підходи до взаємодії зі споживачем. У цифровому середовищі стратегічний маркетинг зазнає глибоких якісних перетворень, що зумовлено не лише впровадженням новітніх технологій, а й еволюцією поведінки споживачів, зростанням їхніх очікувань, а також новими соціокультурними і ціннісними орієнтирами.

Однією з провідних тенденцій є гіперперсоналізація маркетингових рішень, яка стала можливою завдяки використанню великих даних (Big Data), штучного інтелекту (AI) та алгоритмів машинного навчання. Сучасні компанії прагнуть максимально адаптувати продукти, комунікації та сервіс під індивідуальні потреби споживачів, ґрунтуючись на їхній поведінковій, демографічній, психографічній та контекстуальній інформації. Відбувається перехід від сегментації до мікротаргетингу, а далі – до унікальної пропозиції для кожного користувача в реальному часі. Це зумовлює зміщення акценту з масової комунікації до адресної взаємодії з урахуванням моменту споживання (real-time marketing) та контексту прийняття рішень.

Другою ключовою тенденцією є омніканальність і інтеграція цифрових та фізичних точок контакту. У новій цифровій реальності споживач очікує безперервного та послідовного досвіду незалежно від каналу взаємодії – сайт, мобільний застосунок, соціальні мережі, точка продажу, кол-центр тощо. Це вимагає від підприємств впровадження омніканальних стратегій управління клієнтським досвідом (Customer Experience Management), які базуються на єдиній базі даних про споживача та синхронізованих маркетингових процесах [12, с. 113]. Таким чином, межа між онлайн- і офлайн-простором фактично стирається, що створює передумови для розвитку концепції phygital (поєднання фізичного та цифрового).

Третьою тенденцією є зростання ролі соціального та етичного виміру маркетингу. У цифрову епоху споживачі стають більш чутливими до соціальної відповідальності брендів, їх позицій щодо етичних питань, сталого розвитку, інклюзії, екологічної безпеки та цифрової прозорості. У цьому контексті формуються стратегії ESG-маркетингу (Environmental, Social and Governance), що інтегрують соціальні та екологічні критерії в систему маркетингових рішень. Активна громадянська позиція бренду, його реакція на глобальні події, підтримка локальних ініціатив та захист цифрових прав споживачів починають визначати рівень довіри до компанії не менше, ніж якість продукту чи ціна.

Четверта тенденція пов'язана з розвитком платформеного підходу та екосистемного мислення. Сучасний бізнес усе частіше будується навколо цифрових платформ, які поєднують численні сервіси, постачальників і споживачів в єдину екосистему (наприклад, Amazon, Google, Alibaba, Meta). У цьому контексті маркетинг стає інструментом не лише просування продукту, а й залучення до платформи, створення доданої цінності через мережеві ефекти та забезпечення утримання користувача всередині екосистеми. Підприємства, які не є платформами, змушені адаптуватися до нових правил, співпрацювати з платформами або формувати власні нішеві екосистеми з високою лояльністю користувачів.

П'ятою вагомою тенденцією є контент-центричність та зростання впливу споживача як співтворця маркетингового змісту. У цифровому середовищі якісний контент стає основним інструментом привернення уваги, формування довіри та створення емоційного зв'язку з брендом. Успішні компанії створюють не лише рекламні повідомлення, а й освітній, розважальний, соціально орієнтований контент, адаптований під різні платформи – TikTok, YouTube, Instagram, подкасти тощо. При цьому особливу роль відіграє контент, створений користувачами (User-Generated Content), що є свідченням автентичності та підвищує рівень соціального доказу (social proof).

Шостою тенденцією є переосмислення довіри та безпеки у цифровому маркетингу. У зв'язку з високим рівнем обробки персональних даних, глобальними скандалами навколо витоків інформації та посиленням законодавчого регулювання (наприклад, GDPR в ЄС, CCPA у США), маркетингові стратегії змінюються у бік прозорості, етичного збору даних і безпеки цифрової взаємодії. Зростає важливість цифрової репутації, відкритої комунікації зі споживачами щодо використання їхніх даних та формування довіри як стратегічного активу бренду [13].

З огляду на зазначені глобальні тенденції трансформації маркетингу у цифровому середовищі, доцільним є узагальнення ключових напрямів змін у маркетингових стратегіях провідних компаній світу, що демонструють практичне втілення нових принципів у різних галузях. У наступній таблиці представлено типові приклади реалізації кожної з виявлених тенденцій, що дозволяє глибше осмислити механізми цифрової трансформації маркетингу на рівні провідних брендів.

Таблиця 1

Реалізація ключових глобальних тенденцій трансформації маркетингових стратегій у цифровому середовищі (на прикладі провідних компаній)

Глобальна тенденція	Коротка характеристика	Приклад компанії/бренду	Реалізоване рішення / приклад дії
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Гіперперсоналізація маркетингу	Використання Big Data, AI для індивідуалізації пропозицій	Netflix	Рекомендаційні системи контенту на основі поведінкових патернів
Оmnіканальність і кросплатформеність	Безшовна інтеграція цифрових і фізичних каналів взаємодії	Starbucks	Мобільний застосунок з функціями оплати, бонусами, геолокацією

Закінчення табл. 1

1	2	3	4
Етичність і соціальна відповідальність	Фокус на сталість, інклюзію, прозорість бренду	Patagonia	Кампанії «Don't Buy This Jacket» та захист довкілля як брендова цінність
Платформізація та екосистемний підхід	Побудова маркетингової взаємодії в межах цифрової екосистеми	Amazon	Комплексна платформа з рекомендаціями, Alexa, Prime, Marketplace
Контент-центричність та UGC	Орієнтація на візуальний і відеоконтент, залучення користувачів до його створення	GoPro	Просування через відео, створені користувачами, конкурси #GoProAwards
Фокус на цифровій безпеці та довірі	Прозора політика обробки даних, дотримання цифрових прав користувачів	Apple	Рекламні кампанії, що підкреслюють конфіденційність («Privacy. That's iPhone»)

Джерело: власна розробка авторів

Водночас із глобальними зрушеннями у сфері маркетингових стратегій в умовах цифрової економіки постає питання про можливість та доцільність адаптації аналогічних підходів в українських реаліях. Україна, перебуваючи на перехідному етапі цифрової трансформації, демонструє як позитивні тенденції в напрямі впровадження інноваційних інструментів у маркетингову діяльність, так і наявність системних бар'єрів, що уповільнюють інтеграцію у світові процеси.

До основних можливостей адаптації маркетингових стратегій в Україні можна віднести високий рівень проникнення інтернету серед населення, активне використання мобільних пристроїв, значну популярність соціальних мереж та розвиток електронної комерції. Українські споживачі дедалі частіше орієнтуються на цифровий контент, онлайн-огляди, інтерактивну рекламу, що відкриває широкі перспективи для бізнесів, готових до трансформації. Крім того, український ринок характеризується високою динамікою змін, гнучкістю та швидкою реакцією малого та середнього бізнесу на нові тренди, що дозволяє впроваджувати експериментальні моделі взаємодії з клієнтами.

Важливою передумовою для адаптації є також активний розвиток екосистем цифрових сервісів, зокрема у сфері фінансових технологій (FinTech), логістики, маркетплейсів (Rozetka, Prom.ua, OLX тощо), а також появи платформ локального масштабу для автоматизації маркетингу, CRM-систем, таргетованої реклами. Український технологічний сектор демонструє високий потенціал щодо розробки цифрових рішень, зокрема в сфері аналітики даних, чат-ботів, креативного контенту та мобільних застосунків. Це створює умови для впровадження маркетингових стратегій, заснованих на даних, гнучких комунікаційних моделях і персоналізованих підходах.

Однак адаптація глобальних стратегій до українського контексту ускладнюється наявністю системних бар'єрів, які мають як економічний, так і інституційний характер.

Перш за все, йдеться про недостатній рівень цифрової грамотності значної частини бізнес-спільноти, особливо в сегменті малого та середнього бізнесу в регіонах. Брак розуміння принципів роботи цифрового маркетингу, алгоритмів платформи, захисту даних або інструментів аналітики призводить до поверхневого використання можливостей, що надає цифрове середовище.

Другим вагомим бар'єром є обмеженість фінансових ресурсів у підприємств для інвестицій у діджиталізацію. В умовах воєнного стану та економічної нестабільності компанії часто скорочують бюджети на маркетинг, зосереджуючись на короткостроковій підтримці життєздатності бізнесу, а не на довгострокових інноваційних трансформаціях. До цього додається проблема відсутності системної державної політики у сфері підтримки цифрової трансформації бізнесу, що могла б виступити каталізатором змін через податкові стимули, освітні програми чи грантову підтримку інновацій. Суттєвим викликом залишається обмежений доступ до якісної цифрової інфраструктури в окремих регіонах України, що гальмує розвиток повноцінної омніканальної взаємодії зі споживачем. Бракує також єдиних стандартів цифрової етики, прозорості збору й обробки персональних даних, що ускладнює впровадження довірчих відносин між брендом і клієнтом. У цьому контексті недосконалість законодавчого регулювання цифрових прав споживача та низький рівень цифрової безпеки стають перешкодами для поширення практик відповідального маркетингу.

Проте слід зазначити, що виклики можуть виступати й точками зростання, якщо підприємства скористаються можливістю адаптації глобальних рішень до локальних особливостей. Наприклад, український ринок демонструє відкритість до неформального контенту, інтерактивної взаємодії та гумору в комунікаціях, що дозволяє брендам створювати емоційно забарвлені стратегії зі значним віральним потенціалом. Крім того, зростає роль локальних лідерів думок, мікроінфлюенсерів, краудфандингу та соціальних ініціатив – як інструментів побудови довіри в умовах високої турбулентності. Для систематизації зазначених явищ доцільно представити порівняльний аналіз основних можливостей і бар'єрів адаптації маркетингових стратегій в Україні до вимог цифрової економіки (табл. 2).

Зважаючи на виявлені глобальні тенденції, бар'єри та можливості цифрової трансформації маркетингових стратегій, доцільним є формування узагальнених рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової політики підприємств в умовах цифрової економіки. Насамперед, ключовим орієнтиром має стати перехід від транзакційного до клієнтоцентричного, реляційного та навіть колаборативного підходу до маркетингу. Підприємства повинні будувати довгострокові довірчі відносини зі споживачами, активно залучати їх до створення цінності, персоналізувати комунікації та розвивати механізми спільної взаємодії, використовуючи сучасні цифрові інструменти. Значну роль у цьому відіграють алгоритми штучного інтелекту, CRM-системи та платформи автоматизованої аналітики, що дозволяють здійснювати індивідуалізовану роботу з клієнтами в режимі реального часу.

Таблиця 2

**Можливості та бар'єри цифрової трансформації маркетингу в Україні:
аналітичний огляд**

Сутність	Конкретний приклад / Джерело
Можливості	
Високий рівень проникнення інтернету	31,5 млн користувачів (82,4 % населення)
Активна участь у соціальних мережах	21,6 млн користувачів (56,4 %) scroll.media
Експоненційне зростання e-commerce	\$4 млрд обсяг e-commerce у 2024, +30 %/рік
Оmnіканальні стратегії ритейлерів	EVA: 3 млн інсталяцій додатку, 10 % виручки онлайн
Ріст digital-реклами	7,2 млрд грн – медійна реклама, 10,1 млрд грн – пошукова реклама
Бар'єри	
Низький рівень цифрової грамотності	Переважно базові інструменти, мало CRM/AI
Обмежені бюджети на інновації	Переорієнтація на утримання бізнесу в умовах війни
Нерівномірність цифрової інфраструктури	\$0,51/1 ГБ – доступність інтернету, але регіональні проблеми зі швидкістю
Недостатнє регулювання цифрової етики	Відсутність комплексного аналогу GDPR в Україні
Відсутність державної підтримки	Відсутність грантів, пільг або національних програм розвитку цифрового маркетингу

Джерело: складено авторами на основі [14–16]

Наступним важливим напрямом удосконалення маркетингової політики є впровадження omnіканального підходу, що забезпечує цілісний досвід споживача в усіх точках контакту – від фізичних магазинів до мобільних додатків і соціальних мереж. Такі рішення вже демонструють високу ефективність в українському бізнесі: зокрема, мережа EVA активно поєднує онлайн- і офлайн-продажі, має понад 3 мільйони інсталяцій мобільного додатку, а частка онлайн-каналу в структурі виручки перевищує 10 %. Подібні приклади свідчать про перспективність інтегрованих стратегій, що базуються на даних про споживачів та їхню поведінку у цифровому середовищі.

Особливої уваги потребує розвиток компетенцій персоналу в сфері цифрового маркетингу. Брак цифрової грамотності, особливо серед представників малого та середнього бізнесу, суттєво обмежує можливості впровадження інновацій. У цьому контексті важливо інвестувати в навчання працівників, зокрема в напрямках роботи з аналітичними платформами, управління контентом, налаштування таргетованої реклами та етичного використання даних. Водночас сучасна маркетингова політика має враховувати нові виклики в сфері кібербезпеки та конфіденційності. З огляду на зростання уваги до персональних даних та наявність міжнародних нормативів на кшталт GDPR (ЄС) і CCPA (США), українським компаніям доцільно розробляти прозорі механізми інформування клієнтів про політику збору та обробки даних, створювати інтуїтивно зрозумілі інтерфейси згоди на обробку інформації та дотримуватися принципу мінімізації даних.

Актуальною залишається також інтеграція інфлюенсер-маркетингу у стратегії брендів, з особливим акцентом на мікро- та наноінфлюенсерів, які мають тісний контакт з локальними аудиторіями. Такий підхід сприяє підвищенню автентичності брендової комунікації, що особливо важливо в умовах воєнного часу, коли довіра до офіційних джерел знижується, а особисті рекомендації набувають особливої ваги. Водночас маркетингові політики мають орієнтуватися на адаптацію глобальних digital-рішень до локальної специфіки, включно з мовними особливостями, ментальними установками споживачів, чутливістю до соціальних тем тощо. Варто підтримувати українські IT-продукти (CRM, email-платформи, аналітичні інструменти), які враховують реалії українського бізнесу.

Крім того, сучасні бренди повинні активно долучатися до соціально значущих ініціатив, включаючи благодійні акції, волонтерські проекти, екологічні кампанії або підтримку ветеранів та внутрішньо переміщених осіб. Це формує емоційний капітал бренду, зміцнює його репутацію та підвищує лояльність клієнтів. На рівні стратегічного управління підприємствам рекомендується вибудовувати партнерства з державними та міжнародними структурами, зокрема залучатися до програм підтримки цифрової трансформації, навчальних ініціатив, грантових механізмів. Такі інституційні платформи як Diiа.Business або донорські програми ЄС відкривають нові можливості для підвищення цифрової спроможності малого та середнього бізнесу.

Таким чином, вдосконалення маркетингової політики підприємств в умовах цифрової трансформації вимагає системного підходу, що базується на поєднанні аналітичного мислення, технологічної гнучкості, етичної відповідальності та глибокого розуміння поведінки сучасного споживача. Це дозволить українським компаніям не лише адаптуватися до глобальних викликів, але й формувати конкурентоспроможні, інноваційні та соціально відповідальні стратегії сталого розвитку.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У ході дослідження було проаналізовано фундаментальні теоретичні підходи до поняття цифрової економіки, що дало змогу розкрити її сутнісні характеристики як нової системи соціально-економічних відносин, заснованої на цифрових технологіях, даних і мережевій взаємодії. Особливу увагу приділено впливу цифровізації на маркетинг, який зазнав глибоких трансформацій — від еволюції інструментів до зміни логіки взаємодії зі споживачем. Визначено, що цифрова економіка сприяє переходу від транзакційного до реляційного та колаборативного маркетингу, розширюючи функціонал маркетингової діяльності за рахунок новітніх технологій, персоналізації, автоматизації та спільного створення цінності.

На основі аналізу сучасного глобального контексту і практик провідних компаній було окреслено ключові тенденції трансформації маркетингових стратегій у цифровому середовищі. До таких належать персоналізація через штучний інтелект, інтеграція омніканальних комунікацій, розвиток емоційного брендингу, застосування інфлюенсер-маркетингу, переосмислення взаємодії зі споживачами через спільноти, а також формування етичної політики використання даних. Ці тенденції формують нову парадигму маркетингового мислення, орієнтовану на довіру, прозорість і сталість.

У межах оцінки особливостей цифровізації маркетингу в українських підприємств виявлено як позитивні зрушення (поширення digital-інструментів, активізація комунікації в соціальних мережах, розвиток електронної комерції), так і суттєві бар'єри. До останніх відносяться обмежена цифрова компетентність персоналу, нерівномірний доступ до цифрової інфраструктури, низький рівень інвестицій у технології, а також загрози кібербезпеки й нестабільність зовнішнього середовища, зумовлена воєнними діями. Водночас виявлено значний потенціал цифрової трансформації маркетингу в Україні, зокрема завдяки активізації державної політики цифровізації, динамічному розвитку електронних сервісів та відкритості українських споживачів до нових технологій.

Результати дослідження дозволили сформулювати низку практичних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової політики підприємств, серед яких: інтеграція персоналізованого підходу, розвиток омніканальних стратегій, інвестування в аналітику та навчання персоналу, дотримання етичних стандартів у сфері обробки даних, активне використання мікроінфлюенсерів, а також залучення до соціально відповідальних ініціатив і партнерств на міжсекторальному рівні.

Перспективи подальших досліджень полягають у необхідності емпіричного вивчення результативності впровадження окремих цифрових стратегій на рівні галузей та типів підприємств в Україні, а також у дослідженні взаємозв'язку між цифровою зрілістю бізнесу та його адаптивністю до кризових умов. Актуальним є також аналіз ефективності інструментів цифрового маркетингу з точки зору споживчої поведінки в умовах війни, глобальної нестабільності та соціальних трансформацій. Подальше поглиблення теми також можливе в аспекті порівняльного аналізу цифрових стратегій українських підприємств із досвідом країн Центрально-Східної Європи, що дозволить визначити релевантні механізми адаптації до вимог цифрової економіки в посткризовий період.

Список використаних джерел

1. Haleem A., Javaid M., Qadri M., Singh R., Suman R. Artificial intelligence (AI) applications for marketing: A literature-based study. *International Journal of Intelligent Networks*. 2022. Vol. 3, pp. 119–132. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijin.2022.08.005>
2. Anayat S., Rasool G. Artificial intelligence marketing (AIM): connecting-the-dots using bibliometrics. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 2024. Vol. 32(1), pp. 114–135. DOI: <https://doi.org/10.1080/10696679.2022.2103435>
3. Christi O., Levy J. Transforming marketing with artificial intelligence. *Applied Marketing Analytics*. 2017. Vol. 3 (4), pp. 291–297. URL: <https://ideas.repec.org/a/aza/ama000/y2017v3i4p291-297.html>
4. Wirth N. Hello marketing, what can artificial intelligence help you with? *International Journal of Market Research*. 2018. Vol. 60 (5), pp. 435–439. URL: <https://aeconomics.com.ua/index.php/home/article/view/12>
5. Leng J., Sha W., Wang B., Zheng P., Zhuang C., Liu Q., Wuest T., Mourtzis D., Wang L. Industry 5.0: Prospect and retrospect. *Journal of Manufacturing Systems*. 2022. Vol. 65. P. 279–295. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2022.09.017>
6. Болотна О., Ляшевська В., Сивкин Д. Особливості побудови стратегії цифрового маркетингу в організації електронного бізнесу. Вісник Хмельницького

- національного університету. Економічні науки. 2024. 326 (1). С. 9–13. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-1>
7. Корсунова К.Ю. Вплив штучного інтелекту на міжнародний digital маркетинг. Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. Серія «Економічні науки». 2022. Вип. 4(274). С. 25–30. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2022-274-4-25-30>
 8. Струнгар А. Вплив штучного інтелекту на стратегії цифрового маркетингу: поточні можливості та перспективи розвитку. Економіка та суспільство, 2024. Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-160>
 9. Козловський С.В., Синегуб П.С. Напрямки використання штучного інтелекту в управлінських процесах підприємства. Економіка, менеджмент та бізнес. 2023. Вип. 3. С. 45–53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-3-5>
 10. Кобернюк С. Маркетинг 5.0 в українських реаліях. Grail of Science. 2023. Вип. 25. С. 67–68. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.03.2023.009>
 11. Неміш Ю. Сучасні тенденції розвитку маркетингової діяльності підприємств в умовах цифрових трансформацій. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-48>
 12. Савицька Н. Л., Чміль Г. Л. Трансформація взаємодії суб'єктів ринку в умовах диджиталізації маркетингу. Цифрова економіка та економічна безпека. 2022. Вип. 1. С. 112–117. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.1-18>
 13. Могилевська О. Ю. Концептуальні підходи до стійкого розвитку промислових підприємств і формування маркетингу стійкості. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-72>
 14. Ярова М. Інтернет-аудиторія в Україні 2025: населення зросло, але Yandex все ще на 2 місці серед пошуковиків. Scroll. 13.03.2025. URL: <https://scroll.media/2025/03/13/internet-audytoryiya-v-ukrayini-2025>
 15. Гордієнко К. Український онлайн бізнес в 2024: зростання трафіку на 64%. 07.11.2024. URL: <https://serpstat.com/uk/blog/ukrayinskij-onlajn-biznes-zrostannya-trafikuj>
 16. Симоненко К. Продати і доставити: як українські ритейлери розвивають омніканальність. 06.03.2024. URL: <https://rau.ua/dosvid/ritejlери-rozvivajut-omnikanalnist/>

References

1. Haleem, A., Javaid, M., Qadri, M., Singh, R., & Suman, R. (2022). Artificial intelligence (AI) applications for marketing: A literature-based study. *International Journal of Intelligent Networks*, 3, 119–132. <https://doi.org/10.1016/j.ijin.2022.08.005> [in English].
2. Anayat, S., & Rasool, G. (2024). Artificial intelligence marketing (AIM): connecting-the-dots using bibliometrics. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 32(1), 114–135. <https://doi.org/10.1080/10696679.2022.2103435> [in English].
3. Christi, O., & Levy, J. (2017). Transforming marketing with artificial intelligence. *Applied Marketing Analytics*, 3(4), 291–297. <https://ideas.repec.org/a/aza/ama000/y2017v3i4p291-297.html> [in English].
4. Wirth, N. (2018). Hello marketing, what can artificial intelligence help you with? *International Journal of Market Research*, 60(5), 435–439. <https://aeconomics.com.ua/index.php/home/article/view/12> [in English].
5. Leng, J., Sha, W., Wang, B., Zheng, P., Zhuang, C., Liu, Q., Wuest, T., Mourtzis, D., & Wang, L. (2022). Industry 5.0: Prospect and retrospect. *Journal of Manufacturing Systems*, 65, 279–295. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2022.09.017> [in English].

6. Bolotna, O., Liashievska, V., & Syvkin, D. (2024). Osoblyvosti pobudovy stratehii tsyfrovoho marketynhu v orhanizatsii elektronnoho biznesu [Features of building a digital marketing strategy in e-business organizations]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 326(1), 9–13. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-1> [in Ukrainian].
7. Korsunova, K. Yu. (2022). Vplyv shtuchnoho intelektu na mizhnarodnyi digital marketing [The impact of artificial intelligence on international digital marketing]. *Visnyk Shkhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni V. Dalia. Seriya «Ekonomichni nauky»*, 4(274), 25–30. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2022-274-4-25-30> [in Ukrainian].
8. Strungar, A. (2024). Vplyv shtuchnoho intelektu na stratehii tsyfrovoho marketynhu: potochni mozhlyvosti ta perspektyvy rozvytku [The impact of AI on digital marketing strategies: current opportunities and development prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-160> [in Ukrainian].
9. Kozlovskiy, S. V., & Syniehub, P. S. (2023). Napriamky vykorystannia shtuchnoho intelektu v upravlinskykh protsesakh pidpriemstva [Directions of AI use in enterprise management processes]. *Ekonomika, menedzhment ta biznes*, 3, 45–53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-3-5> [in Ukrainian].
10. Koberniuk, S. (2023). Marketynh 5.0 v ukrainskykh realiiakh [Marketing 5.0 in the Ukrainian realities]. *Grail of Science*, 25, 67–68. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.03.2023.009> [in Ukrainian].
11. Nemish, Yu. (2022). Suchasni tendentsii rozvytku marketynhovoї diialnosti pidpriemstv v umovakh tsyfrovyykh transformatsii [Current trends in enterprise marketing activity in the context of digital transformation]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-48> [in Ukrainian].
12. Savytska, N. L., & Chmil, H. L. (2022). Transformatsiia vzaiemodii subiektiv rynku v umovakh dyhdzhtalizatsii marketynhu [Transformation of market actors' interaction in the context of marketing digitalization]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, 1, 112–117. <https://doi.org/10.32782/dees.1-18> [in Ukrainian].
13. Mohylevska, O. Yu. (2021). Kontseptualni pidkhody do stiikoho rozvytku promyslovykh pidpriemstv i formuvannia marketynhu stiikosti [Conceptual approaches to sustainable development of industrial enterprises and sustainable marketing formation]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 34. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-72> [in Ukrainian].
14. Yarova, M. (2025). Internet-audytoriia v Ukraini 2025: naseleння zroslo, ale Yandex vse shche na 2 misti sered poshukovykiv [Internet audience in Ukraine 2025: population grew, but Yandex is still 2nd among search engines]. Scroll. <https://scroll.media/2025/03/13/internet-audytoriya-v-ukrayini-2025> [in Ukrainian].
15. Hordiienko, K. (2024). Ukrainskyi onlain biznes v 2024: zrostannia trafiku na 64% [Ukrainian online business in 2024: traffic growth by 64%]. Serpstat. <https://serpstat.com/uk/blog/ukrayinskij-onlajn-biznes-zrostannya-trafiku/> [in Ukrainian].
16. Symonenko, K. (2024). Prodaty i dostavyty: yak ukrainski ryteilery rozvyvaiut omnikanalnist [Sell and deliver: how Ukrainian retailers develop omnichannel strategies]. RAU. <https://rau.ua/dosvid/ritejleri-rozvivajut-omnikanalnist/> [in Ukrainian].

TRANSFORMATION OF MARKETING STRATEGIES OF ENTERPRISES IN THE DIGITAL ECONOMY: UKRAINIAN AND GLOBAL CONTEXTS

Mykola Matveyev¹, Evelina Kulchytska², Diana Ziubryk³

¹*Ukrainian National Forestry University,
Administrative building of NLTUU, 103 General Chuprinka Str., Lviv, 79057,
e-mail: matveyev@nltu.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3175-7324>*

²*Ukrainian National Forestry University,
103 General Chuprynyk Str., Lviv, 79057,
e-mail: evelina@nltu.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2373-853X>*

³*Ivan Franko National University of Lviv,
1 Universytetska Str., Lviv, 79000,
e-mail: diana.ziubryk@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6038-0447>*

Abstract. In the current conditions of global digital transformation, marketing is undergoing significant changes, which is due to the rapid development of digital technologies, changing consumer behavior patterns, the growing role of data and interactive interaction. For Ukrainian enterprises operating in an unstable socio-economic environment, the digitalization of marketing activities is not only a means of increasing competitiveness, but also a necessary condition for adapting to new challenges. In this regard, the study of the transformation of marketing strategies in the context of the digital economy is of particular importance both for management practice and for the development of scientific approaches to marketing. The purpose of the article is to analyze the transformation of marketing strategies of enterprises in the digital economy, with an emphasis on identifying key global trends, barriers and opportunities for adapting Ukrainian enterprises to the new digital reality. The research used systemic and comparative analysis, generalization of scientific sources, structural and logical modeling, content analysis of cases of leading companies, as well as elements of empirical analysis of barriers to digital transformation in the domestic business environment. The study determined that the digital economy contributes to a change in the marketing paradigm – from transactional to relational, and subsequently – to a collaborative model, where consumers act as co-creators of value. Six key global trends were identified: data-based personalization, development of omnichannel experience, emotional interaction with the brand, implementation of influencer marketing, creation of communities around the brand and rethinking of trust and security in the digital environment. Examples of global companies that illustrate successful adaptation to these trends were analyzed. The specifics of the Ukrainian context were assessed, the main barriers to the implementation of digital strategies were identified, including insufficient digital literacy, low investment levels, uneven infrastructure, and wartime instability. At the same time, significant potential for the digital development of Ukrainian enterprises was identified.

Keywords: digital transformation, personalization, omnichannel, digital marketing, adaptation barriers, marketing innovations, Ukrainian enterprises, global trends.

*Стаття: надійшла до редакції 10.04.2025
прийнята до друку 25.06.2025
опублікована (оприлюднена) 10.07.2025*

УДК 658.8:004.8
JEL M31; O33; D83

МАРКЕТИНГ В ЕПОХУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ: ЯК CHATGPT ЗМІНЮЄ КОМУНІКАЦІЮ З КЛІЄНТАМИ

Надія Юрків¹, Тетяна Вайданич², Олександр Моран³

Національний лісотехнічний університет України,
79057, м. Львів, вул. Генерала Чупринки, 103

¹e-mail: borysnadia@nltu.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8914-6473>

²e-mail: vajdanych@nltu.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9930-5310>

³e-mail: moran@nltu.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9577-8000>

Анотація. Метою статті є визначити функціональні можливості ChatGPT як інструменту маркетингової комунікації, оцінити його переваги та ризики у взаємодії зі споживачами, а також надати практичні рекомендації щодо інтеграції мовних моделей штучного інтелекту в маркетингові стратегії з урахуванням етичних та репутаційних викликів. У дослідженні використано міждисциплінарний підхід із залученням методів теоретичного аналізу наукової літератури, контент-аналізу практичних кейсів впровадження ChatGPT у різних секторах економіки, а також елементів критичного аналізу сильних і слабких сторін технології в контексті маркетингової комунікації. Структурно-функціональний підхід дозволив систематизувати функції ChatGPT у межах цифрових стратегій брендів. У результаті дослідження проаналізовано теоретичні засади використання ШІ в маркетингу, визначено ключові функціональні можливості ChatGPT у побудові діалогу зі споживачами, зокрема персоналізацію, автоматизацію, генерацію контенту та аналітику зворотного зв'язку. Представлено таблицю сильних і слабких сторін застосування ChatGPT у маркетингових комунікаціях. Узагальнено практичні кейси його використання у таких секторах, як фінанси, охорона здоров'я, e-commerce, енергетика, освіта та креативні індустрії. Розроблено комплекс рекомендацій щодо етичної інтеграції ШІ в маркетингові стратегії. Інтеграція ChatGPT у маркетингові комунікації має значний потенціал для підвищення ефективності взаємодії з клієнтами, оптимізації витрат і підвищення рівня задоволеності споживачів. Проте доцільність його застосування обумовлюється необхідністю поєднання з людським супроводом, дотриманням етичних стандартів, прозорості, а також регуляторних вимог щодо обробки даних. ChatGPT повинен розглядатися як інструмент підсилення, а не заміщення комунікаційної функції бренду.
Ключові слова: цифровий маркетинг, персоналізація, залучення клієнтів, генеративні мовні моделі, маркетингові інновації, інформаційна безпека.

Постановка проблеми. Стрімкий розвиток цифрових технологій, зокрема інструментів штучного інтелекту, зумовив глибоку трансформацію маркетингових процесів. У сучасному конкурентному середовищі компанії все частіше стикаються з викликами, пов'язаними із необхідністю швидкої адаптації до змін у поведінці



споживачів, каналів комунікації та форматів взаємодії. Одним із найвпливовіших новітніх рішень у цій сфері є генеративні мовні моделі, зокрема ChatGPT, які пропонують бізнесу інструменти автоматизованого, але персоналізованого спілкування з клієнтом.

Проте використання таких технологій супроводжується низкою проблем, що потребують наукового осмислення. З одного боку, ChatGPT здатен підвищити ефективність комунікацій, забезпечуючи масштабованість, швидкість і персоналізацію. З іншого – існують ризики втрати автентичності бренду, зниження довіри споживача до безособових відповідей, а також етичні та юридичні аспекти впровадження ШІ у публічну взаємодію.

Крім того, стратегічне впровадження таких технологій не може здійснюватися без системного підходу. Побудова ефективної маркетингової комунікації із застосуванням штучного інтелекту потребує ретельного аналізу ринку, динаміки галузі, а також особливостей конкурентного середовища. Більше того, формування маркетингової стратегії в умовах цифровізації є неможливим без комплексного розуміння чинників, що впливають на позиціонування компанії в галузі, та без глибокого дослідження середовища її функціонування.

Усе це обумовлює необхідність критичного переосмислення ролі мовних моделей нового покоління в маркетинговій практиці, зокрема в площині побудови ефективної, етичної та клієнтоорієнтованої комунікації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання впровадження штучного інтелекту в маркетингові процеси набуло значного наукового інтересу в умовах цифрової трансформації бізнесу. У вітчизняній і зарубіжній літературі розглядаються як загальні технологічні можливості ШІ, так і прикладні аспекти використання генеративних моделей, зокрема ChatGPT, у маркетингових стратегіях.

У дослідженні Кобця Д. Л. та Ковальчука С. В. [1] розглянуто функціонал ChatGPT у розробці маркетингової стратегії підприємства, зокрема можливість генерації рекламних повідомлень, сценаріїв взаємодії з клієнтами та оперативного збирання інформації про ринок. Автори акцентують на перевагах швидкої адаптації інструмента до конкретного бізнес-середовища, однак лише побіжно порушують питання етичних ризиків і обмежень моделі.

Болотна О. та ін. [2] досліджують особливості формування цифрового маркетингу в електронному бізнесі, зокрема за допомогою інструментів ШІ. Їхній аналіз зосереджується на стратегічному плануванні цифрової присутності бренду, проте мовні моделі типу ChatGPT у роботі розглядаються лише як частина загального цифрового інструментарію, без глибокого аналізу їх комунікативної функції.

Корсунова К. Ю. [3] у своєму дослідженні акцентує увагу на впливі штучного інтелекту на міжнародний digital-маркетинг. Авторка обґрунтовує, що ШІ здатен формувати гнучкіші й більш адаптивні стратегії виходу на нові ринки, проте ця робота здебільшого орієнтована на загальнотехнологічні аспекти та не розглядає діалоговий потенціал мовних моделей у безпосередній взаємодії зі споживачами.

У статті Проскурніної Н. В. [4] здійснено спробу окреслити місце штучного інтелекту в маркетинговій діяльності в цілому. Хоча праця має переважно оглядовий

характер, вона є важливою з точки зору історичного контексту і демонструє еволюцію уявлень про ШІ в маркетингу до появи генеративних моделей нового покоління.

Дослідження Галяпи В. [5] присвячене перспективам використання ШІ в цифровому маркетингу. Автор порушує актуальні питання взаємодії бізнесів із користувачами за допомогою алгоритмів, однак аналіз здебільшого обмежується загальним функціоналом без конкретизації щодо ChatGPT та механізмів побудови персоналізованої комунікації.

На відміну від більшості вітчизняних робіт, стаття Сіметго К. та ін. (Simetgo K. et al.) [6] подає систематизований літературний огляд використання ChatGPT у трансформації стратегій управління клієнтами. Автори виділяють ключові напрями використання генеративного ШІ, включно з автоматизованим обслуговуванням, аналітикою поведінки споживачів та контент-маркетингом. Водночас, попри ґрунтовність роботи, в ній відсутній глибокий розгляд етичних дилем і репутаційних ризиків, що постають у процесі інтеграції ШІ у комунікаційні стратегії компаній.

Таким чином, аналіз наукових публікацій свідчить, що наявні джерела досить широко висвітлюють технічні та стратегічні аспекти використання ШІ в маркетингу, однак залишаються недостатньо розробленими такі важливі питання, як: комплексна оцінка функціональних можливостей ChatGPT саме в контексті побудови діалогу зі споживачами; систематизація практичних кейсів застосування моделі у різних секторах економіки; вироблення етичних і практичних рекомендацій щодо інтеграції генеративного ШІ в маркетингові стратегії з урахуванням репутаційних викликів.

Ці наукові прогалини й визначають логіку та новизну проведеного в межах цієї статті дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження впливу використання генеративної мовної моделі ChatGPT на трансформацію маркетингових комунікацій між компаніями та споживачами, аналіз переваг і обмежень її впровадження у стратегії цифрового маркетингу, а також обґрунтування можливостей інтеграції штучного інтелекту в процес персоналізованої взаємодії з клієнтами в умовах сучасного ринку.

Для досягнення цієї мети в статті поставлено такі завдання:

- проаналізувати теоретичні засади функціонування штучного інтелекту в маркетингових комунікаціях;
- визначити ключові функції та можливості ChatGPT у контексті побудови діалогу зі споживачами;
- оцінити переваги та ризики використання ChatGPT у цифровому маркетингу для формування лояльності клієнтів;
- виявити практичні кейси застосування ChatGPT у різних секторах ринку та оцінити їхню ефективність.

Виклад основного матеріалу. В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій маркетингові комунікації все активніше інтегрують інструменти ШІ, що трансформує як зміст, так і форму взаємодії між брендом і споживачем. Теоретичні засади функціонування ШІ в маркетингових комунікаціях ґрунтуються на міждисциплінарному поєднанні підходів з галузей інформаційних технологій, поведінкової економіки, когнітивістики та соціальної комунікації. ШІ розглядається не лише як технічний

інструмент автоматизації рутинних завдань, але як активний учасник комунікаційного процесу, здатний до адаптивного навчання, обробки великих масивів даних (Big Data), розпізнавання емоцій, аналізу намірів користувачів та формування персоналізованих повідомлень.

На концептуальному рівні маркетингові комунікації за участі ШІ базуються на ідеї побудови інтерактивного, контекстуально релевантного та орієнтованого на споживача діалогу. В основі функціонування таких систем є алгоритми машинного навчання (Machine Learning) та обробки природної мови (Natural Language Processing, NLP), які дозволяють імітувати людське спілкування та забезпечити когнітивну гнучкість у взаємодії з клієнтом. Одним із прикладів реалізації цих механізмів є мовні моделі типу ChatGPT, які здатні не лише надавати відповіді на запити, а й моделювати сценарії комунікацій, враховуючи соціокультурні коди, стиль споживача та його минулу поведінку.

Важливу роль у теоретичному обґрунтуванні застосування ШІ у маркетингу відіграє концепція маркетингу 5.0, запропонована Ф. Котлером, яка передбачає інтеграцію цифрових технологій на всіх етапах взаємодії з клієнтом. У цьому контексті ШІ виконує роль інтелектуального посередника, здатного автоматично виявляти потреби споживача, прогнозувати поведінку цільових сегментів та адаптувати контент у реальному часі. Теоретична модель такої взаємодії все більше наближається до ідеї гіперперсоналізації, у якій кожне повідомлення є унікальним, адаптованим до конкретної особи з урахуванням її цифрового сліду.

Варто зазначити, що функціонування ШІ в маркетингових комунікаціях базується також на засадах моделі S-O-R (Stimulus-Organism-Response), згідно з якою ШІ виступає як генератор стимулів (S), що впливають на внутрішній стан споживача (O), з подальшою реакцією (R) у вигляді кліку, покупки, запиту тощо. Завдяки здатності аналізувати поведінкові патерни та психографічні характеристики користувача, ШІ здатен підсилювати релевантність стимулу, посилюючи ефективність маркетингового впливу. Таким чином, інструменти ШІ не лише оптимізують процес комунікації, а й змінюють її фундаментальні параметри: від одностороннього повідомлення до діалогічної, динамічної, прогнозованої взаємодії.

Поряд із цим, актуальними залишаються питання етичного характеру, що також входять до теоретичного поля розгляду. Зокрема, теорія відповідального ШІ (Responsible AI) акцентує на необхідності прозорості алгоритмів, захисті персональних даних, запобіганні маніпуляціям та збереженні довіри до бренду. Водночас, у межах теорії довіри в цифрових середовищах підкреслюється, що надмірна автоматизація може призвести до зниження емоційного залучення споживача, що вимагає розробки змішаних моделей комунікації – з поєднанням людського фактору та технологічних рішень.

Теоретичні засади функціонування ШІ в маркетингових комунікаціях формуються на перетині технологічної інноваційності та соціокомунікативної чутливості. ChatGPT та подібні інструменти виявляються не лише новим етапом технічного розвитку, а й чинником перегляду традиційних моделей спілкування з клієнтами, що відкриває нові

горизонти як для наукових досліджень, так і для практичного застосування в сучасному маркетингу.

У контексті зазначеного технологічного зрушення особливого значення набуває аналіз функціональних можливостей ChatGPT як одного з найвідоміших і найпоширеніших представників мовних моделей штучного інтелекту. Застосування ChatGPT у сфері маркетингових комунікацій не зводиться лише до генерації текстового контенту – його потенціал охоплює значно ширший спектр функцій, які забезпечують якісно новий рівень взаємодії між компанією та споживачем. У центрі цих змін – діалог як форма двостороннього зв'язку, що набуває нових ознак завдяки можливості моделі вести осмислену, контекстуально релевантну, а головне – адаптивну розмову в режимі реального часу.

Однією з ключових функцій ChatGPT є розуміння запиту користувача в контексті попередньої взаємодії. Це означає, що модель здатна не лише реагувати на окремі фрази, а й формувати відповіді, виходячи з логіки попередніх діалогів, створюючи ефект безперервної та логічно зв'язаної комунікації. Така здатність до збереження контексту розмови є принципово важливою для побудови довготривалих відносин із клієнтом, що традиційно вважається основою стратегічного маркетингу.

Іншою важливою характеристикою ChatGPT є його адаптивність і здатність до персоналізації. Модель може генерувати повідомлення, які враховують стиль, тональність та ймовірні емоційні стани співрозмовника. У практичному вимірі це відкриває можливості для побудови комунікаційної стратегії, що ґрунтується на індивідуальному підході до кожного споживача, забезпечуючи відчуття уваги до його потреб і цінностей. Персоналізована комунікація, створена за допомогою ШІ, не лише підвищує конверсію, а й сприяє формуванню емоційного зв'язку між брендом і клієнтом, що є запорукою лояльності в умовах високої конкуренції.

Крім того, ChatGPT виконує функцію автоматизованої обробки запитів, що дозволяє компаніям забезпечувати цілодобову підтримку клієнтів без участі людини. Таке рішення не тільки знижує операційні витрати, але й підвищує швидкість реагування на звернення споживачів, що, згідно з численними дослідженнями, є критичним чинником у формуванні позитивного досвіду клієнта (customer experience). Швидкість і точність відповіді, запропоновані ChatGPT, зменшують ризики втрати клієнта через неоперативність традиційних каналів обслуговування.

Ще одним аспектом функціональності ChatGPT є його здатність генерувати креативний контент, включаючи рекламні тексти, повідомлення для соціальних мереж, відповіді на відгуки, сценарії електронних листів тощо. Завдяки цьому ChatGPT дедалі частіше інтегрується в процеси контент-маркетингу, де він слугує не просто інструментом автоматизації, а партнером у створенні нових комунікативних сенсів. Здатність до стилістичної варіативності та жанрової гнучкості дає змогу охопити різні аудиторії, адаптуючи повідомлення до специфіки платформи, каналу або культурного контексту.

Варто також наголосити на аналітичних функціях ChatGPT, які полягають у вмінні узагальнювати великі масиви вхідної інформації від споживачів (наприклад,

запитання, скарги, коментарі), виявляти повторювані теми, прогнозувати тенденції в запитах або потребах клієнтів. Такий функціонал може стати підґрунтям для прийняття маркетингових рішень, орієнтованих на реальні очікування цільової аудиторії.

Однак використання ChatGPT вимагає врахування меж його функціональності. Модель не має інтуїтивного розуміння ситуації, не завжди коректно інтерпретує складні емоційні або культурні нюанси, і її відповіді базуються на статистичних шаблонах, а не на глибинному розумінні контексту. Тому в контексті побудови діалогу з клієнтами ChatGPT доцільно розглядати як потужний, але допоміжний інструмент, що має функціонувати у взаємодії з людським супроводом, особливо у випадках кризової комунікації або етичних дилем. Доцільно здійснити системний аналіз сильних і слабких сторін застосування ChatGPT у комунікації з клієнтами. Нижче наведено узагальнену характеристику таких аспектів (табл. 1)

Таблиця 1

Сильні та слабкі сторони застосування ChatGPT у маркетингових комунікаціях

Аспект	Сильні сторони	Слабкі сторони
Контекстуальність	Збереження історії діалогу й облік попередніх повідомлень для формування релевантних відповідей;	Обмеження в довжині контекстного вікна, що може призводити до втрати інформації в тривалих діалогах
Персоналізація	Генерація індивідуалізованих повідомлень з урахуванням особистісних характеристик;	Ризик надмірного “штучного” персоналізованого підходу, що може створювати відчуття нещирості або нав’язливості
Оперативність	Миттєве реагування на запити 24/7. Зменшення часу очікування клієнтів і підвищення якості обслуговування	Іноді надто академічний або загальний стиль відповіді, який може не відповідати очікуванням користувача щодо швидкості та простоти формулювання
Автоматизація рутинних завдань	Скорочення операційних витрат на підтримку клієнтів; Ефективна обробка великого обсягу однотипних запитів	Автоматизація рутинних завдань
Креативність контенту	Генерація рекламних текстів, сценаріїв e-mail-розсилок, публікацій для соцмереж із різноманітним стилістичним оформленням	Відсутність справжньої «креативної інтуїції»: контент базується на шаблонах і статистичних зв’язках, а не на глибинному розумінні культурних або емоційних нюансів
Аналітика й узагальнення даних	Швидкий аналіз відгуків, скарг і коментарів користувачів; Виявлення трендів і тематичних кластерів у запитах клієнтів	Обмежена точність у розпізнаванні сарказму, іронії та складних емоційних відтінків; потреба в додатковій перевірці аналітичних висновків людиною

Джерело: власна розробка авторів

Однак, для повного розуміння потенціалу та обмежень ChatGPT у маркетинговій комунікації необхідно вийти за межі абстрактної оцінки його сильних і слабких сторін

та розглянути, як ці характеристики реалізуються у конкретних галузях економіки. Адже практичне застосування моделі у реальних бізнес-контекстах дозволяє не лише перевірити її функціональність у дії, а й виявити специфіку впровадження з урахуванням галузевих особливостей, організаційних потреб і очікувань споживачів. У цьому контексті доречно проаналізувати, як саме ChatGPT інтегрується у процеси взаємодії з клієнтами у різних секторах ринку, які завдання він виконує та яких результатів досягають компанії внаслідок його застосування. З цією метою доцільно звернутися до таблиці 2, яка систематизує основні напрями використання ChatGPT в економіці та наводить приклади конкретних компаній, що успішно реалізували відповідні рішення.

Таблиця 2

**Напрями застосування ChatGPT у різних секторах економіки:
приклади реальних компаній**

Сектор економіки	Основні напрями застосування ChatGPT	Приклади компаній
Охорона здоров'я	Обробка первинних запитів пацієнтів, консультаційні відповіді, роз'яснення процедур	Babylon Health, Mayo Clinic
Фінанси та банкінг	Генерація аналітичних звітів, супровід клієнтів, автоматизація документації	JPMorgan, Goldman Sachs
Електронна комерція	Обробка звернень клієнтів, підтримка покупців, створення описів товарів	Shopify, eBay, Instacart
Енергетика	Відповіді на запити користувачів, пояснення тарифів, рекомендації з енергоефективності	Octopus Energy (Велика Британія)
Освіта	Створення навчальних матеріалів, відповіді на запитання студентів, супровід освітніх курсів	Khan Academy (з використанням GPT-4)
Мода та креативна індустрія	Генерація рекламного контенту, описів товарів, брендкових повідомлень	DressX, Tribute Brand
Виробництво	Прогнозне технічне обслуговування, консультації для операторів обладнання, опис процедур	Siemens, GE Digital

Джерело: власна розробка авторів

Зважаючи на результати проведеного аналізу функціональних можливостей ChatGPT, його сильних і слабких сторін, а також практичного досвіду впровадження у різних секторах економіки, доцільно сформулювати низку практично орієнтованих рекомендацій щодо інтеграції мовних моделей штучного інтелекту в маркетингові стратегії з урахуванням етичних та репутаційних ризиків. Зазначені рекомендації мають на меті забезпечити ефективне, безпечне й соціально відповідальне використання генеративного ШІ в діалозі зі споживачем.

Незважаючи на високий рівень автоматизації, ChatGPT не повинен повністю замінювати живу комунікацію. Особливо у ситуаціях кризової комунікації, емоційно чутливих звернень або складних скарг, необхідна можливість ескалації запиту до кваліфікованого фахівця. Компаніям доцільно впроваджувати гібридну систему

обслуговування клієнтів, яка поєднує швидкість і масштабованість ШІ із гнучкістю та емпатією людського оператора.

Рекомендується впроваджувати мовну модель лише в тих сегментах маркетингу, де вона може принести вимірювану користь: генерація контенту, обробка типових запитів, аналіз зворотного зв'язку, А/В-тестування рекламних формулювань. Для цього слід розробити внутрішню мапу зон допустимого застосування ШІ з урахуванням типу клієнтів, каналів комунікації та можливих етичних викликів.

Користувачі мають бути чітко поінформовані про те, що вони взаємодіють зі штучним інтелектом. Така прозорість зміцнює довіру до бренду, відповідає принципам етичного маркетингу й знижує ризики репутаційних втрат у разі негативного досвіду. Рекомендується впроваджувати етикетки на кшталт «Це автоматизована відповідь на основі ШІ» або «Ваш запит обробляє віртуальний помічник».

Необхідно формалізувати підходи до впровадження ChatGPT в маркетинг у вигляді корпоративної етичної політики. У цьому документі слід передбачити обмеження щодо використання персональних даних, механізми анонімізації, правила перевірки згенерованого контенту та алгоритми реагування на помилки або скарги користувачів.

Зважаючи на ризики помилкових, шаблонних або потенційно недоречних відповідей, компаніям слід впровадити регулярні перевірки відповідей ChatGPT на відповідність стандартам бренду, стилю спілкування та фактичній достовірності. Паралельно слід навчати маркетологів і фахівців служби підтримки коректному формулюванню запитів, інтерпретації результатів і застосуванню ШІ як інструмента, а не замітника людської компетентності.

Таким чином, інтеграція ChatGPT у маркетингові стратегії повинна бути не лише технічно ефективною, а й етично обґрунтованою, репутаційно безпечною та соціально відповідальною. Лише за таких умов мовні моделі штучного інтелекту зможуть стати не тимчасовим цифровим трендом, а довготривалим інструментом сталого комунікаційного розвитку.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Теоретичні засади функціонування штучного інтелекту в маркетингових комунікаціях ґрунтуються на поєднанні технологічної інноваційності з соціокомунікативною адаптивністю. ШІ перестає бути виключно інструментом автоматизації і дедалі більше виступає як посередник у побудові персоналізованої взаємодії між брендом і споживачем. Його інтеграція трансформує класичні моделі комунікації, переводячи їх у площину динамічного діалогу, що базується на контекстуальному розумінні, аналізі намірів та індивідуалізації повідомлень.

ChatGPT як представник генеративних мовних моделей виконує низку ключових функцій у діалозі зі споживачами: контекстуальне ведення розмови, персоналізація відповіді, генерація креативного контенту, аналітика клієнтських запитів та автоматизоване обслуговування. Ці можливості дозволяють значно підвищити ефективність маркетингової взаємодії, скоротити час відповіді на запити та сформувати більш гнучкий клієнтоорієнтований підхід. Водночас функціональні межі ChatGPT зумовлюють необхідність його розгляду як допоміжного інструмента, що має взаємодіяти з людським чинником.

Оцінка переваг та ризиків використання ChatGPT у цифровому маркетингу засвідчує його потенціал у підвищенні лояльності клієнтів через швидкість реагування, адаптивність, зниження витрат і підвищення якості контенту. Водночас до головних ризиків слід віднести: відсутність емоційної інтуїції, можливість помилкових або надто шаблонних відповідей, а також етичні виклики, пов'язані з прозорістю, обробкою персональних даних та довірою до автоматизованих сервісів. Систематизований аналіз сильних і слабких сторін ChatGPT підтверджує доцільність його використання у межах чітко окреслених завдань і за умов належного контролю.

Аналіз практичних кейсів у різних секторах ринку – від фінансів і охорони здоров'я до e-commerce, енергетики та освітніх сервісів – демонструє широку адаптивність ChatGPT до специфіки галузей. Успішність його впровадження підтверджується реальними прикладами компаній, що змогли оптимізувати обслуговування клієнтів, знизити операційні витрати та посилити комунікаційні потужності. Проте ефективне використання ШІ у практиці потребує впровадження гібридних моделей взаємодії, систем аудиту якості та етичних стандартів застосування.

Таким чином, ChatGPT має значний потенціал для підвищення ефективності маркетингових стратегій за умови його усвідомленого й етично обґрунтованого використання. Його інтеграція повинна розглядатися не як заміна людської комунікації, а як її розширення й підсилення у цифровому середовищі.

Список використаних джерел

1. Кобець Д. Л., Ковальчук С. В. ChatGPT як інструмент розробки маркетингової стратегії підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2023. Вип. 5. С. 58–62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-5-10>
2. Болотна О., Ляшевська В., Сивкин Д. Особливості побудови стратегії цифрового маркетингу в організації електронного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. Вип. 326 (1). С. 9–13. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-1>
3. Корсунова К.Ю. Вплив штучного інтелекту на міжнародний digital маркетинг. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. Серія «Економічні науки»*. 2022. Вип. 4(274). С. 25–30. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2022-274-4-25-30>
4. Проскурніна Н. В. Штучний інтелект у маркетинговій діяльності. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2020. Вип. 4. С. 129–140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2020_4_11 (дата звернення: 27.03.2025)
5. Галяпа В. Цифровий маркетинг у епоху штучного інтелекту: сучасне і майбутнє інструментів штучного інтелекту та їх вплив на маркетингові стратегії бізнесів. *Development Service Industry Management*. 2024. Вип. 3. С. 46–51. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(7\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(7))
6. Simetgo K., Giovanis A. N., Kallivokas D. The role of ChatGPT and artificial intelligence in customer management strategy transformation: A systematic literature review. *Corporate & Business Strategy Review*. 2025. Vol. 6(1). С. 254–275. DOI: <https://doi.org/10.22495/cbsrv6i1siart3>

7. Aghaei R., Kiaei A. A., Boush M., Vahidi J., Zavvar M., Barzegar Z., Rofoosheh M. Harnessing the Potential of Large Language Models in Modern Marketing Management: Applications, Future Directions, and Strategic Recommendations. arXiv preprint. 2025.10685. URL: <https://arxiv.org/abs/2501.10685> (дата звернення: 25.06.2025).
8. Johnston W.J., Cortez R.M. Business to business digitalization, artificial intelligence, and social action. *Journal of Business Research*. 2024. Vol. 172. P. 113952. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113952>
9. Zurich Insurance Group. How generative AI is enhancing customer service. Zurich Official Blog. 2024. URL: <https://www.zurich.com/en/media/news-releases/2024> (дата звернення: 25.06.2025).
10. Tran M. T., Duong H. L. Ai-powered customer experience: personalization, engagement, and intelligent decision-making in CRM. *Journal of Electrical Systems*. 2024. Vol. 20(5). P. 55–71. DOI: <https://doi.org/10.52783/jes.1832>
11. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80(6). P. 69–96. DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
12. Kaplan, A., Haenlein, M. Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. *Business Horizons*. 2019. Vol. 62(1). P. 15–25. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.004>
13. Jarek, K., Mazurek, G. Marketing and artificial intelligence. *Central European Business Review*. 2019. Vol. 8(2). P. 46–55. URL: https://cebr.vse.cz/artkey/cbr-201902-0003_marketing-and-artificial-intelligence.php

References

1. Kobets D.L., Kovalchuk S.V. (2023) ChatGPT yak instrument rozrobky marketynhovoї stratehii pidpriemstva [ChatGPT as a tool for developing a company's marketing strategy]. *Transformatsiina ekonomika*, 5, 58–62. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-5-10> [in Ukrainian].
2. Bolotna O., Liashievska V., Syvkin D. (2024) Osoblyvosti pobudovy stratehii tsyfrovoho marketynhu v orhanizatsii elektronnoho biznesu [Features of digital marketing strategy development in e-business organizations]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 326(1), 9–13. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-1> [in Ukrainian].
3. Korsunova K.Yu. (2022) Vplyv shtuchnoho intelektu na mizhnarodnyi digital-marketynh [The influence of artificial intelligence on international digital marketing]. *Visnyk Shkhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni V. Dalia. Seriya «Ekonomichni nauky»*, 4(274), 25–30. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2022-274-4-25-30> [in Ukrainian].
4. Proskurnina N.V. (2020) Shtuchnyi intelekt u marketynhovii diialnosti [Artificial intelligence in marketing activities]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo*, 4, 129–140. http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2020_4_11 (accessed: 27.03.2025) [in Ukrainian].
5. Haliapa V. (2024) Tsyfrovoi marketynh u epokhu shtuchnoho intelektu: suchasne i maibutnie instrumentiv ta yikh vplyv na stratehii biznesiv [Digital marketing in the AI era: current and future tools and their impact on business strategies]. *Development Service Industry Management*, 3, 46–51. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(7\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(7)) [in Ukrainian].
6. Simetgo K., Giovanis A.N., Kallivokas D. (2025) The role of ChatGPT and artificial intelligence in customer management strategy transformation: A systematic literature

- review. *Corporate & Business Strategy Review*, 6(1), 254–275. <https://doi.org/10.22495/cbsrv6i1siart3> [in English].
7. Aghaei R., Kiaei A.A., Boush M., Vahidi J., Zavvar M., Barzegar Z., Rofoosheh M. (2025) Harnessing the potential of large language models in modern marketing management: Applications, future directions, and strategic recommendations. *arXiv preprint*, 2501.10685. <https://arxiv.org/abs/2501.10685> (accessed: 25.06.2025) [in English].
 8. Johnston W.J., Cortez R.M. (2024) Business to business digitalization, artificial intelligence, and social action. *Journal of Business Research*, 172, Article 113952. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113952> [in English].
 9. Zurich Insurance Group. (2024) How generative AI is enhancing customer service. *Zurich Official Blog*. <https://www.zurich.com/en/media/news-releases/2024> (accessed: 25.06.2025) [in English].
 10. Tran M.T., Duong H.L. (2024) AI-powered customer experience: personalization, engagement, and intelligent decision-making in CRM. *Journal of Electrical Systems*, 20(5), 55–71. <https://doi.org/10.52783/jes.1832> [in English].
 11. Lemon K.N., Verhoef P.C. (2016) Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420> [in English].
 12. Kaplan A., Haenlein M. (2019) Siri, Siri, in my hand: Who’s the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. *Business Horizons*, 62(1), 15–25. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.004> [in English].
 13. Jarek K., Mazurek G. (2019) Marketing and artificial intelligence. *Central European Business Review*, 8(2), 46–55. https://cebr.vse.cz/artkey/cbr-201902-0003_marketing-and-artificial-intelligence.php [in English].

MARKETING IN THE AGE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE: HOW CHATGPT IS CHANGING CUSTOMER COMMUNICATION

Nadiia Yurkiv¹, Tetyana Vajdanych², Oleksander Moran³

*Ukrainian National Forestry University,
103 General Chuprinka Str., Lviv, 79057*

¹*e-mail: borysnadia@nltu.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8914-6473>*

²*e-mail: vajdanych@nltu.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9930-5310>*

³*e-mail: moran@nltu.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9577-8000>*

Abstract. In today’s digital business environment and the growing role of artificial intelligence (AI) in management and communication processes, the study of the impact of language models, such as ChatGPT, on the transformation of marketing strategies is of particular importance. Generative AI systems are changing traditional formats of interaction with customers, bringing the quality, speed and personalization of communication to a new level. Despite the widespread implementation of these technologies in world practice, there is still a lack of generalized approaches to the analysis of the effectiveness, limits of application and ethical aspects of using such tools in scientific discourse. The article aimed to explore the functional capabilities of ChatGPT as a marketing communication tool, assess its benefits and risks in interaction with consumers, and provide practical recommendations for integrating AI language models into marketing strategies, taking into account ethical and reputational challenges. The study used an interdisciplinary approach involving methods of theoretical analysis of scientific literature, content analysis of practical cases

of ChatGPT implementation in various sectors of the economy, as well as elements of critical analysis of the strengths and weaknesses of the technology in the context of marketing communication. The structural-functional approach allowed to systematize ChatGPT functions within the digital strategies of brands. As a result of the study, the theoretical principles of using AI in marketing were analyzed, and the key functional capabilities of ChatGPT in building a dialogue with consumers were identified, in particular, personalization, automation, content generation, and feedback analytics. A table of strengths and weaknesses of using ChatGPT in marketing communications was presented. Practical cases of its use in sectors such as finance, healthcare, e-commerce, energy, education, and creative industries were summarized. A set of recommendations for the ethical integration of AI into marketing strategies was developed. The integration of ChatGPT into marketing communications has significant potential for increasing the efficiency of interaction with customers, optimizing costs, and increasing consumer satisfaction. However, the feasibility of its use is determined by the need for combination with human support, compliance with ethical standards, transparency, and regulatory requirements for data processing. ChatGPT should be considered as a tool to strengthen, not replace, the brand's communication function.

Keywords: digital marketing, personalization, customer engagement, generative language models, marketing innovations, information security.

Стаття: надійшла до редакції 25.04.2025

прийнята до друку 25.06.2025

опублікована (оприлюднена) 10.07.2025

ВІЗУАЛІЗАЦІЯ БРЕНДУ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧА

Ірина Петрова¹, Ірина Мала², Єлизавета Беконіна³

^{1,2,3} Університет економіки та права «КРОК»,

¹e-mail: IrinaPL@krok.edu.ua, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4206-5403>

²e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-00030773-5336>

³e-mail: lbeconina@gmail.com, ORCID: <http://orcid.org/0009-0002-1696-8676>

Анотація. Метою дослідження є визначення ролі візуальних елементів бренду (колірні схеми, типографіка, загальний стиль айдентики) у формуванні підсвідомих емоцій споживачів та виявлення закономірностей їхнього впливу на емоційне сприйняття й поведінкові реакції для практичного застосування в маркетингових комунікаціях. У статті досліджено комплексний вплив візуальної айдентики бренду на формування емоцій та поведінкових реакцій споживачів у процесі маркетингової діяльності. Актуальність теми зумовлена посиленням ролі візуальної комунікації у конкурентному ринковому маркетинговому середовищі та зростанням значення емоційного компоненту у процесі прийняття споживчих рішень. Розглянуто ключові елементи візуалізації бренду – колірні схеми, шрифтові рішення, та загальний стиль айдентики – як інструменти впливу на підсвідомі емоційні реакції аудиторії. Методи дослідження: аналіз і синтез; порівняльний аналіз вітчизняних і зарубіжних практик; контент-аналіз візуальних компонентів брендів у медіа та соціальних мережах; психологічний і нейромаркетинговий аналіз (поведінкові індикатори та емоційні реакції); кейс-метод; системний підхід для побудови узагальненої моделі впливу візуальних елементів на споживача. Проведено систематизацію основних каналів бренд-комунікації, через які візуальні образи сприяють зміцненню емоційного зв'язку та підвищенню лояльності споживачів. Запропоновано структуровану методику оцінки емоційного впливу візуальних елементів бренду, яка враховує особливості культурного контексту та специфіку цільових аудиторій. Отримані результати підтверджують, що продумана візуальна айдентика здатна підвищувати рівень впізнаваності бренду, стимулювати позитивне емоційне сприйняття та впливати на купівельну поведінку. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання розроблених підходів для оптимізації дизайн-рішень, підвищення ефективності комунікацій та побудови стійкої емоційної взаємодії бренду зі споживачем.

Ключові слова: бренд, візуальна айдентика, бренд-комунікації, кольорова психологія, поведінка споживача, культура маркетингової діяльності.

Актуальність. У глобалізованому інформаційному середовищі візуальні образи стають провідним каналом комунікації між брендом і споживачем. Конкуренція на ринках товарів і послуг загострюється, і традиційних характеристик – ціни чи



функціональних властивостей продукту – вже недостатньо для формування лояльності. Споживач дедалі частіше приймає рішення, орієнтуючись на візуальні коди бренду: логотип, кольорову гаму, дизайн упаковки, стиль комунікацій. Це пояснюється як психологічними механізмами (швидке сприйняття образів, емоційна реакція на кольори та форми), так і соціокультурними факторами (візуальні символи як маркери статусу, ідентичності та цінностей). Візуалізація бренду стає ключовим елементом інтегрованих маркетингових комунікацій, адже вона здатна не лише інформувати, а й формувати емоційний досвід, підсилювати довіру й підштовхувати до здійснення покупок. У добу цифрових технологій та соціальних медіа цей аспект набуває ще більшої ваги: платформи на кшталт Instagram чи TikTok працюють через візуальні стимули, а це зумовлює потребу у вивченні того, як саме візуальні образи впливають на поведінкові моделі споживачів. Додаткової значущості темі надає трансформація споживчих очікувань: сучасний покупець прагне не лише придбати продукт, а й «прожити досвід бренду». Тому візуальна ідентичність стає засобом створення цілісного іміджу, що визначає позицію бренду на ринку та його конкурентні переваги. Для українських компаній, які інтегруються у глобальний ринок і водночас переживають трансформації в умовах війни та цифровізації, дослідження впливу візуалізації бренду на поведінку споживача є практично необхідним для ефективної комунікаційної та маркетингової стратегії.

Постановка проблеми. Сучасні ринкові умови відзначаються високим рівнем інформаційного навантаження, жорсткою конкуренцією між брендами та зростанням ролі емоцій у споживчій поведінці. У таких умовах для компаній уже недостатньо створювати лише якісний продукт - необхідно формувати сильний візуальний образ бренду. Візуальні елементи (логотип, кольорова гама, типографіка, графічний стиль) перестають бути лише естетичними рішеннями й набувають функції стратегічного інструменту комунікації з цільовою аудиторією. Вони впливають на сприйняття бренду на підсвідомому рівні, викликають довіру, симпатію, відчуття безпеки або престижу. З огляду на зростання інвестицій компаній у нейромаркетинг і психологію дизайну, актуальним стає вивчення механізмів формування емоційної реакції споживачів під впливом візуалізації бренду. Однак наукова література ще не пропонує достатньо комплексних досліджень, що пояснюють системність цього процесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика впливу візуальних елементів бренду на емоційний стан споживачів набула значної уваги у працях зарубіжних і вітчизняних учених, що досліджують психологію маркетингу, брендинг та нейромаркетинг.

Одним із перших систематизованих досліджень у цьому напрямі стала праця *L. Holtzschue «Understanding Color» (2011)*, де автор детально обґрунтував, як різні кольорові палітри здатні викликати конкретні емоційні реакції у людини. Важливим внеском у розвиток концептуальної бази є робота *J. Aaker «Dimensions of Brand Personality» (1997)*, у якій запропоновано ідею «особистості бренду». Вона підкреслює, що саме візуальні елементи виконують роль основних носіїв емоційних асоціацій, забезпечуючи ефект ідентифікації та відчуття близькості споживача до бренду.

У сфері нейромаркетингу значний внесок здійснив *P. Kotler*, який у праці *Marketing 4.0 (2017)* акцентує увагу на необхідності створення емоційного зв'язку між брендом і споживачем шляхом застосування дизайну, упаковки та візуальної айдентики. Учений наголошує, що більшість рішень приймається на підсвідомому рівні, тому візуальні складові бренду слід розглядати як стратегічний інструмент маркетингового впливу.

В українському науковому просторі досліджувана проблематика не має такого масштабного висвітлення, однак окремі дослідження свідчать про її актуалізацію. Так, у статті *О. В. Кравченко (2021)* розглянуто вплив графічних елементів (шрифту, логотипу, кольору) на формування довіри до бренда. Водночас *І. І. Романюк (2020)* акцентує увагу на когнітивних механізмах сприйняття візуального стилю, підкреслюючи, що емоційна реакція формується протягом перших 2–3 секунд візуального контакту.

Таким чином, наукові дослідження вказують на те, що візуальні елементи бренду відіграють вирішальну роль у формуванні емоційної реакції та підсвідомих установок споживача, проте комплексного системного аналізу цих механізмів у науковій літературі досі бракує.

Формулювання мети та методів дослідження. Метою дослідження є визначення ролі візуальних елементів бренду у формуванні підсвідомих емоцій споживачів, а також виявлення закономірностей впливу графічних компонентів на емоційне сприйняття бренду для подальшого практичного використання в маркетингових комунікаціях. Для досягнення поставленої мети сформульовані такі завдання: висвітлити теоретичні засади візуалізації бренду та її роль у маркетингових комунікаціях; визначити механізми впливу графічних елементів бренду на підсвідоме емоційне сприйняття споживачів; проаналізувати практичний досвід компаній щодо використання візуальних елементів для формування емоційної лояльності; сформулювати рекомендації щодо ефективного застосування візуальної ідентичності бренду у маркетингових стратегіях.

У роботі застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів до розуміння сутності візуалізації бренду та її впливу на поведінку споживачів; порівняльний метод - для зіставлення вітчизняного та зарубіжного досвіду використання візуальної ідентичності у бренд-менеджменті; контент-аналіз – для дослідження графічних елементів брендів у засобах масової інформації та соціальних мережах; методи психологічного та нейромаркетингового аналізу – для виявлення підсвідомих емоційних реакцій на візуальні сигнали; кейс-метод – для вивчення практичних прикладів компаній, що успішно використовують візуалізацію бренду у маркетингових стратегіях; системний підхід – для побудови узагальненої моделі впливу візуальних елементів бренду на емоційне сприйняття та поведінку споживачів.

Виклад основного матеріалу дослідження. У межах дослідження було проаналізовано роль ключових візуальних елементів бренду – кольорової палітри, форми, типографіки, композиції та загального стилю – у формуванні підсвідомих емоційних реакцій споживачів. З огляду на сучасні маркетингові тенденції, компанії дедалі активніше використовують інструменти візуального сторітелінгу та нейроестетики, адже саме емоційна взаємодія зі споживачем на несвідомому рівні

визначає довготривалу лояльність і довіру до бренду (*Plassmann et al., 2012; Reimann et al., 2010*).

Дані когнітивної психології підтверджують, що до 95 % споживчих рішень приймаються несвідомо, тоді як лише близько 5 % – на основі раціонального мислення (*Zaltman, 2003; Kahneman, 2011*). Це свідчить, що візуальна комунікація бренду має бути спрямована не лише на когнітивно-логічний рівень, а насамперед на інтуїтивне сприйняття й емоційний резонанс.

Нейропсихологічні дослідження дозволяють пояснити механізми цього впливу. Зокрема, активація мигдалеподібного тіла (амігдали) визначає базову реакцію «подобається/не подобається», вентромедіальна префронтальна кора відповідає за формування підсвідомих оцінок, а гіпокамп забезпечує довготривале збереження асоціацій (*Yoon et al., 2006*). Таким чином, підсвідоме емоційне враження про бренд формується упродовж перших секунд візуального контакту, що робить візуальну айдентику стратегічно важливою у брендингу.

У результаті проведеного аналізу було виокремлено п'ять ключових чинників, які справляють найбільший вплив на емоційне сприйняття бренду.

Першим і найбільш дослідженим фактором є колір, який виступає носієм культурних, естетичних та емоційних асоціацій. *Elliot & Maier (2014)* доводять, що колірні інформація сприймається мозком швидше, ніж будь-який інший візуальний елемент. Колір формує первинну валентність емоцій, тобто, відчуття приємності або відрази ще до початку раціонального аналізу. Психофізіологічно, колір обробляється у зоні V4 кори головного мозку, яка відповідає за візуальне розпізнавання кольору. Водночас активуються центри емоційної пам'яті, зокрема лімбічна система. Дослідження *Labrecque & Milne (2013)* емпірично виявили сталі зв'язки між кольорами та емоційними реакціями споживачів, які можна структурувати у вигляді таблиці (табл. 1).

Таблиця 1

Емоційні конотації кольорів та їх застосування у брендингу

Колір	Емоційна конотація	Рекомендовано для
Синій	Спокій, довіра, стабільність	Фінанси та ІТ компанії
Червоний	Пристрасть, терміновість, дія	Реклама, роздрібна торгівля
Зелений	Природність, еко-цінності, здоров'я	Екологічні бренди
Жовтий	Оптимізм, інновації, молодість	Стартапи, креативні агенства
Чорний	Розкіш, елітарність, авторитет	Преміум-сегмент
Білий	Чистота, простота, мінімалізм	Технологічні бренди, медицина

Джерело: узагальнено авторами на основі досліджень *Elliot & Maier (2014)*, *Labrecque & Milne (2013)*, *Singh (2006)*.

Такі результати підтверджують, що колірні палітра є одним із найбільш універсальних і водночас культурно детермінованих елементів бренду. Вона може як підсилювати позитивне емоційне сприйняття, так і створювати бар'єри у комунікації на різних ринках.

Практичні кейси підтверджують цю закономірність. Так, Coca-Cola понад століття використовує червону кольорову гаму, яка в асоціативному полі споживачів пов'язується з енергією, активністю та святковістю. Дослідження Color Communications Inc. показало, що до 90 % спонтанних суджень про продукт ґрунтуються лише на кольорі упаковки, а червоний колір підвищує рівень збудження й пришвидшує пульс у середньому на 10–15 % (*Labrecque & Milne, 2013*). Це дозволяє Coca-Cola залишатися символом радості й емоційного піднесення, особливо у святкових кампаніях: за даними *Brand Keys (2022)*, понад 70 % споживачів у світі асоціюють Новий рік саме з червоною рекламою Coca-Cola.

Інший приклад – Facebook (*Meta*), чия айдентика базується на синьому кольорі. Синій у колірній психології асоціюється зі спокоєм, надійністю та довірою. Це має особливе значення, адже соціальні мережі працюють із персональними даними користувачів. Згідно з дослідженням University of Winnipeg (*Aslam, 2006*), синій є найулюбленішим кольором у світі (від 35 % до 40 % респондентів у різних країнах віддають йому перевагу). У випадку Facebook така палітра сприяла формуванню відчуття стабільності: навіть після ребрендингу у Meta в 2021 році понад 65 % користувачів асоціювали синій логотип із надійністю сервісу (*Statista, 2022*).

Додатково можна навести приклад бренду McDonald's, де комбінація червоного та жовтого стимулює швидке прийняття рішень і посилює апетит. За результатами дослідження *Singh (2006)*, жовтий колір мозок сприймає швидше за інші відтінки, що пояснює його використання у фастфуді для залучення уваги. Це підтверджується і маркетинговою практикою: у глобальному рейтингу найвпізнаваніших логотипів McDonald's посідає третє місце після Apple та Coca-Cola (*Interbrand, 2023*).

Таким чином, статистичні дані та приклади світових брендів засвідчують: вибір кольору у візуальній айдентіці безпосередньо впливає на швидкість прийняття рішень і рівень довіри споживачів, що робить його стратегічним фактором у бренд-менеджменті. Візуальні елементи бренду слід розглядати не лише як інструмент естетичного оформлення, а як комплексний механізм психологічного впливу на споживача, що діє на підсвідомому рівні та визначає ефективність брендової стратегії.

Форма об'єктів у логотипі чи упаковці виконує не лише декоративну, а й глибинну психологічну функцію, впливаючи на те, які характеристики приписуються бренду у свідомості споживача. Це явище пояснюється гештальт-принципами сприйняття, які зумовлюють автоматичне узагальнення візуального досвіду. Людський мозок схильний до миттєвої інтерпретації форм, що робить їх одним із найважливіших елементів айдентики: відповідно до дослідження *Henderson & Cote (1998)*, до 60 % враження від логотипу формується саме через його форму, а не колір чи текст.

Як зазначає *J. Aaker (1997)*, особистість бренду значною мірою кристалізується у його візуальних аспектах, і форма відіграє тут ключову роль. Прості геометричні елементи викликають передбачувані емоційні реакції. Так, *І. Романюк (2020)* доводить, що закруглені форми (кола, еліпси, дуги) асоціюються з м'якістю, безпекою та гармонією. Це знаходить підтвердження у практиці: логотипи Apple та Pampers побудовані на плавних контурах, що підсилює відчуття турботи, інноваційності та довіри. Навпаки, гострі кути й ламані лінії створюють враження динамізму й сили, що використовується у брендах спортивного чи автомобільного сегментів, як-от Nike,

Mitsubishi, Red Bull. Дослідження *Arnheim (2004)* підкреслює, що такі форми активують у споживачів асоціації з енергією та ризиком, стимулюючи відчуття збудження.

На основі концепції нейромаркетингу, розробленої *P. Kotler у Marketing 4.0 (2017)*, форма діє як тригер автоматичних реакцій мозку. Візуальні сигнали обробляються за лічені мілісекунди: саме форма стає першим об'єктом фіксації (*Yoon et al., 2006*). Це підтверджує і дослідження *О. В. Кравченко (2021)*, згідно з яким форма логотипу чи упаковки може викликати позитивну чи негативну емоційну реакцію ще до прочитання назви бренду.

Форма виконує також асоціативну функцію. Наприклад, квадрат і прямокутник асоціюються з надійністю, структурованістю та порядком, що робить їх популярними у банківській сфері: достатньо згадати логотипи IBM чи Deutsche Bank. Це пояснюється когнітивними механізмами: симетричні фігури з прямими кутами сприймаються як «безпечні» та контрольовані (*Holtzschue, 2011*). У свою чергу, діагональні або асиметричні форми створюють образ інноваційності й прориву, що активно використовують технологічні стартапи на кшталт Airbnb чи Slack.

Цікаво, що форма набуває значення і в культурному контексті. Так, трикутник, спрямований вгору, у більшості культур символізує розвиток і зростання, тоді як перевернутий може асоціюватися з нестабільністю чи загрозою. Це активно використовується у графічному дизайні: логотип Adidas із трьома висхідними смугами символізує подолання перешкод і спортивний прогрес.

Згідно з даними дослідження *Siegel+Gale (2015)*, понад 80 % споживачів відзначають, що прості та зрозумілі форми логотипів підвищують їхню довіру до бренду. Це особливо актуально в умовах інформаційного перевантаження: геометрія стає першим «фільтром» комунікації, який задає тон відносинам споживача з брендом.

Таким чином, форма та геометрія є не лише естетичними, а й високофункціональними психологічними інструментами, що програмують підсвідомі очікування споживачів. Вони задають рамку для інтерпретації бренду ще до вербального контакту, забезпечуючи швидке розпізнавання та закріплення асоціацій, які визначають емоційний і поведінковий вибір споживача. В таблиці 2 узагальнено роль форми у візуальній ідентичності бренду

Таблиця 2

Форми у візуальній ідентичності бренду: емоційні асоціації та сфери застосування

Форма	Емоційні асоціації	Приклади брендів / галузі
Коло, еліпс	М'якість, безпека, гармонія, турбота	Apple, Pampers, Toyota (дитячі товари, технології, охорона здоров'я)
Квадрат, прямокутник	Надійність, стабільність, порядок, авторитет	IBM, Deutsche Bank, Microsoft (фінанси, корпоративний сектор)
Трикутник (вгору)	Розвиток, зростання, сила, мужність	Adidas, Delta Airlines (спорт, транспорт, консалтинг)
Трикутник (вниз)	Пасивність, загроза, нестабільність	Використовується у попереджувальних знаках, дизайн-символіці
Діагональні/асиметричні форми	Інноваційність, динамізм, ризик, прорив	Airbnb, Slack, стартапи у сфері IT

Джерело: узагальнено на підставі досліджень Aaker (1997), Holtzschue (2011), Arnheim (2004), Романюк (2020), Kravchenko (2021).

Аналіз представлених даних свідчить, що форма у візуальній айдентичі виконує роль не лише графічного оформлення, а й семіотичного коду, який формує підсвідомі очікування споживача. Коло та закруглені форми апелюють до базових потреб у безпеці й гармонії, тому їх активно використовують бренди, орієнтовані на довіру та турботу (Apple, Pampers). Квадрат і прямокутник, своєю чергою, символізують порядок і стабільність, що пояснює їхню поширеність у корпоративному та фінансовому секторі (IBM, Deutsche Bank).

Динамічні форми, зокрема трикутники та діагональні лінії, підсилюють образ зростання, інноваційності та сили, завдяки чому вони часто застосовуються у спортивних, транспортних чи технологічних компаніях (Adidas, Delta Airlines, Airbnb). Нарешті, гострі кути й ламані лінії асоціюються з енергією та агресивністю, що вдало експлуатують бренди з високим рівнем емоційного збудження – Nike, Red Bull.

Таким чином, геометрія бренду виконує функцію «першого сигналу», який задає емоційний тон сприйняття ще до вербальної взаємодії зі споживачем. Це особливо важливо в умовах інформаційного перевантаження, коли рішення формується упродовж перших 2–3 секунд візуального контакту.

У рамках концепції «brand personality» *J. Aaker (1997)* візуальні елементи розглядаються як носії рис характеру бренду – дружелюбності, сили, креативності, витонченості тощо. У цьому контексті типографіка виконує роль ключового індикатора, який дозволяє «перекласти» абстрактні асоціації у конкретні візуальні коди. Так, масивні та грубі шрифти апелюють до відчуття надійності й мужності (ruggedness), тоді як каліграфічні чи курсивні гарнітури сигналізують про емоційність і витонченість (sophistication).

Дослідження у сфері маркетингу підтверджують, що типографіка обробляється мозком швидше, ніж зміст повідомлення: за даними *P. Kotler (Marketing 4.0, 2017)*, саме шрифт виступає одним із первинних сигналів, які формують емоційне враження ще до прочитання тексту. Це узгоджується з висновками нейропсихологічних досліджень: згідно з *University of Michigan (2015)*, шрифт впливає на оцінку достовірності інформації у 67 % випадків – навіть якщо текстовий зміст залишається ідентичним.

Вітчизняні дослідники також акцентують на ролі типографіки. Так, *О. В. Кравченко (2021)* встановлює, що відкриті шрифти (наприклад, Roboto, Open Sans), завдяки широкій апертурі, створюють уявлення про відкритість та прозорість бренду, тоді як щільні й закриті гарнітури (Impact, Arial Black) можуть сприйматися як авторитарні чи навіть агресивні. Це підтверджує практика: *Google у 2015 році* перейшов на більш округлий шрифт Sans Serif, щоб підкреслити доступність і дружність свого бренду; натомість *The New York Times* традиційно використовує антикву, яка формує уявлення про серйозність, статусність і довіру до новинного контенту.

У дослідженні *I. I. Романюк (2020)* наголошується, що первинне емоційне враження від бренду формується упродовж перших двох секунд, а впізнавані шрифти сприяють когнітивній економії – тобто зниженню зусиль, потрібних для ідентифікації. Це пояснює, чому бренди прагнуть до унікальної, але водночас читабельної типографіки.

Статистичні дані *Nielsen Norman Group (2019)* показують, що читабельність тексту зростає на 35 % у випадку використання шрифтів зі зрозумілою структурою та достатнім міжлітерним інтервалом, що прямо впливає на позитивне ставлення до бренду.

Паралельно з цим колір та форма посилюють типографічний ефект, створюючи цілісну айдентику. *Holtzschue (2011)* доводить, що кольори виконують роль емоційних тригерів: теплі відтінки активізують і створюють образ енергії, тоді як холодні викликають асоціації з довірою та спокоєм. У поєднанні з округлими літерами теплі кольори формують «дружню» айдентику (приклад – ІКЕА), тоді як строгі геометричні гарнітури у поєднанні з холодними тонами підсилюють сприйняття професіоналізму (приклад – Deutsche Bank).

Таким чином, типографіка виступає не лише технічним елементом брендингу, а й психологічним маркером, що визначає характер взаємодії між брендом і споживачем. Вона є каналом передачі підсвідомих сигналів, що закріплюють певні риси «особистості бренду» у свідомості цільової аудиторії, посилюючи довіру, емоційну прихильність і готовність до лояльності. Узагальнемо дані, щодо зв'язку топографіки як індикатора «особистості бренду» (табл. 3).

Таблиця 3

Типографіка як носій емоційних асоціацій бренду

Тип шрифту / характеристика	Емоційні асоціації	Приклади брендів / галузі
Масивні, грубі шрифти (slab, bold)	Сила, надійність, мужність (ruggedness)	FedEx, Jeep, Impact у спортивних брендах
Курсивні, каліграфічні	Витонченість, емоційність, розкіш (sophistication)	Coca-Cola, Cartier, New York Times
Округлі, «дружні» sans-serif	Відкритість, гармонія, доступність	Google, Airbnb, Spotify
Щільні та закриті гарнітури	Авторитарність, строгість, контроль	BBC, The Guardian, фінансові та державні інституції
Мінімалістичні геометричні sans-serif	Професіоналізм, сучасність, технологічність	Microsoft, Samsung, LinkedIn
Декоративні або нестандартні	Креативність, неформальність, експериментальність	Lego, MTV, стартапи у сфері креативних індустрій

Джерело: узагальнено авторами на основі досліджень Aaker (1997), Kotler (2017), Kravchenko (2021), Romanюк (2020), Nielsen Norman Group (2019).

Аналіз типографічних характеристик свідчить, що шрифти у брендингу виконують функцію не лише інструменту читабельності, а й потужного емоційного коду. Масивні та грубі шрифти формують відчуття сили й стабільності, що пояснює їх поширеність у логотипах транспортних і промислових компаній (*FedEx, Jeep*). Курсивні й каліграфічні гарнітури апелюють до естетики розкоші та емоційності, завдяки чому вони активно застосовуються у преміум-сегменті (*Cartier, Coca-Cola*). Округлі sans-serif шрифти створюють враження відкритості й гармонії, що особливо актуально для брендів цифрових сервісів (Google, Airbnb), тоді як щільні й закриті гарнітури передають строгість і контроль, підсилюючи авторитет медійних чи фінансових інституцій (*BBC, The Guardian*). Геометричні мінімалістичні гарнітури забезпечують ефект технологічності

та сучасності, що широко використовується у сфері ІТ (*Microsoft, Samsung, LinkedIn*). Нарешті, декоративні чи нестандартні шрифти виступають маркерами креативності й експериментальності, що робить їх характерними для індустрії розваг (*MTV, Lego*). Таким чином, типографіка є самостійним каналом формування «особистості бренду», що здатен впливати на довіру, емоційний зв'язок і довгострокову лояльність споживачів.

Композиція візуальних елементів бренду – це не лише технічне питання розташування логотипу, шрифту чи кольорової палітри, а складний когнітивний механізм, який визначає швидкість і якість сприйняття повідомлення. Вона формує «візуальний наратив», що сприймається підсвідомо, задаючи тон емоційній реакції та впливаючи на довіру до бренду.

Дослідження *Gestalt Psychology (Palmer, 1999)* підтверджує, що мозок людини тяжіє до цілісності: він автоматично структурує візуальні елементи за принципами близькості, подібності, симетрії та фігури-фону. Це означає, що навіть мінімальні зміни у композиції можуть радикально трансформувати сприйняття бренду.

Аналітика підтверджує важливість цього аспекту: за даними *Nielsen Norman Group (2019)*, коректна композиція збільшує рівень розпізнаваності бренду на 40 %, тоді як перевантаженість візуальних матеріалів знижує увагу користувача вже після перших 3 секунд. Особливо критичною є ієрархія елементів: якщо ключове повідомлення «губиться» серед другорядних деталей, рівень довіри до бренду падає.

Практичні кейси підтверджують ці закономірності. Наприклад, Apple у своїй візуальній комунікації системно застосовує принцип «чистої композиції» з великою кількістю «негативного простору» (*white space*). Це створює відчуття простоти, преміальності та концентрації на головному продукті. Згідно з дослідженням *Siegel+Gale (2021)*, 72 % користувачів вважають бренди з «чистим дизайном» більш надійними та сучасними. На противагу, бренди масового сегмента, як-от McDonald's, активно застосовують динамічну композицію з яскравими кольорами та великою кількістю повторюваних елементів, що стимулює швидку реакцію та створює ефект енергії.

Композиція виконує також роль архітектора «візуального маршруту» сприйняття. Наприклад, у рекламі Nike центральним елементом часто стає атлет у русі, тоді як логотип і слоган розташовуються у «точці зору» після руху, що підсвідомо формує асоціацію з динамізмом і досягненням. Аналогічно, ІКЕА у своїх каталогах будує композицію так, щоб погляд споживача природно «рухався» від інтер'єру до конкретного товару, забезпечуючи баланс між емоційним залученням і комерційною ціллю.

Особливу увагу у брендингу приділяють симетрії й асиметрії. Симетричні композиції формують відчуття порядку, стабільності та класичної гармонії (приклад – логотип MasterCard із двома пересіченими колами), тоді як асиметричні застосовуються для підкреслення динаміки й нестандартності (приклад – логотип Adidas із трьома діагональними смугами). Дослідження *Wong (2010)* демонструє, що асиметрична композиція утримує увагу користувача на 25 % довше, ніж симетрична, що пояснює її популярність у креативних та інноваційних галузях.

Таким чином, композиція є не лише естетичною, а й психологічною категорією. Вона керує напрямом погляду, регулює емоційний ритм взаємодії зі споживачем і формує

асоціації з порядком, інноваційністю чи динамікою залежно від обраної структури. У поєднанні з кольором, формою та типографікою композиція завершує систему візуальної айдентики, перетворюючи її на багаторівневий комунікативний інструмент бренду.

Стиль у брендингу виступає інтегративною категорією, яка об'єднує колір, форму, типографіку та композицію в єдину систему візуальної комунікації. Якщо окремі елементи створюють «сигнали» для підсвідомого сприйняття, то стиль формує їх цілісний наратив, що задає характер бренду та забезпечує сталість його образу у свідомості споживача. У цьому сенсі стиль можна розглядати як «метакод», який інтерпретує й поєднує всі інші складники айдентики.

Згідно з дослідженням *Kapferer (2012)*, саме послідовність стилю у комунікації підвищує рівень впізнаваності бренду на 80 % у середньостроковій перспективі. *Nielsen Norman Group (2020)* підкреслює, що бренди з чітко визначеним візуальним стилем отримують на 33 % більше довіри з боку споживачів, ніж ті, чий комунікації різноманітні. Це свідчить, що стиль виконує не лише естетичну, а й стратегічну функцію – він структурує ідею бренду в послідовний образ.

Практичні кейси підтверджують ці положення. Наприклад, Apple сформував стиль, що ґрунтується на мінімалізмі: монохромні палітри, прості форми, вивірені пропорції й домінування негативного простору. Такий стиль підкреслює інноваційність, преміальність і простоту використання. Згідно з даними *Siegel+Gale (2021)*, 74 % споживачів асоціюють Apple саме зі «стилем мінімалізму», що суттєво впливає на рівень емоційної прихильності.

Протилежний приклад – Benetton зі своїм яскравим, різноманітним стилем, який апелює до мультикультурності та соціальної залученості. Стиль бренду, що комбінує строкаті кольори й сміливу фотографіку, послідовно комунікує ідею толерантності та різноманітності. У цьому випадку стиль виконує функцію соціального меседжу, що виходить за межі продукту.

У сфері цифрових сервісів ключовим кейсом є Spotify, чий стиль базується на динамічних колірних переходах (градієнтах) та асиметричній композиції. Це підкреслює креативність і рухливість, що корелює з ідеєю постійного оновлення музичного контенту. За даними *Statista (2022)*, понад 65 % користувачів відзначають «візуальну динаміку» як одну з ключових характеристик бренду Spotify, що формує стійку емоційну асоціацію.

У преміум-сегменті стиль часто використовується для формування ексклюзивності. Наприклад, Chanel протягом десятиліть зберігає чорно-білу палітру та витриманий стиль класичного модерну. Ця послідовність формує архетип бренду як символу елегантності й вишуканості. Водночас статистика *Interbrand (2023)* підтверджує, що Chanel входить у топ-10 найцінніших світових брендів саме завдяки сталості стилю, який підтримує відчуття унікальності.

У теоретичному плані стиль можна розглядати через концепцію «атмосфери бренду» (*Möller & Herm, 2013*), згідно з якою візуальний стиль задає емоційний фон усіх точок контакту зі споживачем. Це дозволяє бренду формувати сталу емоційну пам'ять: споживач не просто бачить логотип чи упаковку, а переживає певний досвід, який закріплюється в довготривалій пам'яті.

Таким чином, стиль є ключовим інтегратором візуальної ідентичності. Він забезпечує цілісність сприйняття, закріплює емоційні асоціації та створює культурний і психологічний контекст бренду. У поєднанні з кольором, формою, типографікою й композицією стиль завершує систему візуальних кодів, що визначають «особистість бренду» та його конкурентоспроможність у свідомості споживачів.

У межах когнітивного підходу реакцію споживача на візуальний стиль бренду доцільно описати через формалізовану модель емоційної взаємодії. Одним із таких інструментів є запропонована модель EVA (Emotional Visual Assessment):

$$E=(C\times F)+(G\times T)$$

де: E – загальний емоційний вплив, C – кольорова палітра (температура, насиченість, контрастність), F – форма (геометрія ключових елементів), G – графічна гармонія композиції, T – типографіка (шрифт, стилістика, розміщення тексту).

Ця модель ілюструє системну взаємозалежність візуальних компонентів та дозволяє кількісно оцінити силу емоційного впливу бренду на споживача. Її використання має не лише теоретичне, а й прикладне значення: у практичних дослідженнях маркетингових агентств (*Siegel+Gale, 2021*) подібні інтегровані підходи демонструють високу валідність у прогнозуванні рівня лояльності й довіри до бренду. Для перевірки ефективності запропонованої моделі емоційного впливу візуальної айдентики було здійснено аналіз трьох глобальних брендів – Apple, Coca-Cola та ІКЕА. Кожен із них демонструє унікальні підходи до використання кольорової палітри, типографічних рішень, композиції та загального стилю, що спрямовані на формування стійких емоційних реакцій і поведінкових патернів у споживачів.

Apple побудував свою айдентичку на принципах мінімалізму та монохромності. Використання стриманої палітри (чорний, білий, сірий), простих геометричних форм і лаконічної типографіки формує асоціації з технологічною досконалістю, інтелектуальністю та елітарністю. Дослідження *Siegel+Gale (2021)* показало, що 72 % споживачів вважають простоту та «чистоту дизайну» Apple ключовим фактором довіри до бренду. Це підтверджує тезу про те, що стримані візуальні рішення можуть викликати сильний емоційний відгук, базований не на переваженні образами, а на символічній значущості й послідовності стилю.

Coca-Cola є прикладом бренду зі сталою айдентикою. Використання насиченого червоного кольору та впізнаваного курсивного шрифту протягом понад ста років створює у споживачів асоціації з енергією, теплом, радістю та святковістю. Червоний колір підвищує рівень емоційного збудження, а шрифт комунікує спадковість і довіру. За даними *Brand Keys (2022)*, понад 70 % опитаних асоціюють новорічні свята саме з червоною рекламою Coca-Cola. Це свідчить, що сталість візуальної айдентики формує унікальний «емоційний капітал» бренду, який стає практично неможливим для відтворення конкурентами.

ІКЕА застосовує синьо-жовту кольорову гаму у поєднанні з масивним геометричним шрифтом, що створює відчуття дружності, оптимізму та доступності. Такий підхід формує образ бренду як демократичного й практичного. Згідно з дослідженням *Statista*

(2021), 65 % клієнтів ІКЕА відзначають, що візуальна простота і функціональність комунікацій напряду впливають на їхній вибір на користь бренду. Приклад ІКЕА підтверджує важливість узгодження візуальних елементів із ціннісною пропозицією: простота та функціональність знаходять відображення у зрозумілій та послідовній візуальній мові.

Узагальнення наведених прикладів демонструє, що продумана та системно реалізована візуальна айдентика формує у споживачів чіткі емоційні реакції, які напряду впливають на рівень довіри, лояльності та купівельної поведінки. Колірна палітра виступає тригером емоційних станів: теплі кольори (червоний, помаранчевий) стимулюють увагу та збудження, холодні (синій, зелений) створюють відчуття спокою й довіри. Типографіка визначає характер і настрої бренду: строгі шрифти без зарубок асоціюються з технологічністю й стабільністю, а рукописні чи декоративні – з індивідуальністю та творчістю. Форма і геометрія підсилюють ці враження: округлі контури комунікують м'якість і дружність, тоді як гострі кути та симетричні структури формують образ сили й точності. Логотип, як синтез цих елементів, діє як візуальний «якір», що запускає миттєві емоційні реакції та забезпечує швидке розпізнавання бренду.

Сучасний брендинг активно використовує досягнення нейромаркетингу, який доводить, що до 95 % споживчих рішень приймаються на підсвідомому рівні (*Zaltman, 2003; Kahneman, 2011*). Саме тому естетика бренду є не лише «оболонкою», а стратегічним інструментом емоційного впливу, що формує конкурентну перевагу в умовах інформаційного перенасичення ринку.

Таким чином, результати дослідження підтверджують: гармонійне поєднання візуальних елементів – кольору, форми, типографіки, композиції та стилю – здатне створювати сталі емоційні образи бренду у свідомості споживачів, визначати їхню поведінку та забезпечувати довгострокову лояльність. Це доводить, що візуальна айдентика є не лише складовою маркетингових комунікацій, а й фундаментом стратегічного позиціонування бренду.

Висновки. Комплексний аналіз кольору, форми, типографіки, композиції та стилю підтвердив, що візуальні елементи бренду функціонують не лише як інструменти ідентифікації, а й як потужні психологічні тригери, що формують підсвідомі емоційні реакції споживачів. Колір задає первинну емоційну валентність і створює культурні асоціації; форма сигналізує про характер бренду й кодує архетипічні образи; типографіка задає тональність комунікації та впливає на рівень довіри; композиція структурує увагу й визначає маршрут сприйняття; стиль інтегрує всі ці складники в цілісну «атмосферу бренду».

Практичні кейси провідних компаній (Apple, Coca-Cola, Nike, Chanel, Spotify) засвідчують, що узгоджене використання візуальних елементів напряду впливає на емоційний досвід споживача та рівень довіри до бренду.

Статистичні дані (*Nielsen Norman Group, Siegel+Gale, Statista*) підтверджують, що бренди з чітко сформованою візуальною айдентикою отримують на 30–40 % вищий рівень впізнаваності й лояльності у порівнянні з тими, чия айдентика несистемна або хаотична.

Таким чином, візуальні елементи необхідно розглядати як багаторівневу комунікативну систему, що поєднує естетику, психологію та маркетинг. Їхня стратегічна інтеграція формує «особистість бренду» та забезпечує конкурентні переваги в умовах інформаційного перенасичення сучасного ринку.

Список використаних джерел

1. Aaker J. L. Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*. 1997. Vol. 34. No. 3. P. 347–356. DOI: 10.1177/002224379703400304.
2. Arnheim R. *Art and Visual Perception: A Psychology of the Creative Eye*. Berkeley: University of California Press, 2004.
3. Elliot A. J., Maier M. A. Color Psychology: Effects of Perceiving Color on Psychological Functioning in Humans. *Annual Review of Psychology*. 2014. Vol. 65, pp. 95–120. DOI: 10.1146/annurev-psych-010213-115035
4. Henderson P. W., Cote J. A. Guidelines for Selecting or Modifying Logos. *Journal of Marketing*. 1998, vol. 62, no. 2, pp. 14–30. DOI: 10.1177/002224299806200202
5. Holtzschue L. *Understanding Color: An Introduction for Designers*. 4th ed. Hoboken: Wiley, 2011.
6. Kahneman D. *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011.
7. Kapferer J.-N. *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking*. 5th ed. London: Kogan Page, 2012.
8. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Hoboken: Wiley, 2017.
9. Labrecque L. I., Milne G. R. To Be or Not to Be Different: Exploration of Norms and Benefits of Color Differentiation in the Marketplace. *Marketing Letters*. 2013. Vol. 24, pp. 165–176. DOI: 10.1007/s11002-012-9210-5.
10. Möller J., & Herm S. Shaping Retail Brand Personality Through Store Atmosphere. *Journal of Retailing*. 2013. 89(4), pp. 438–447. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2013.01.010>.
11. Nielsen Norman Group. *Typography and Trust: How Fonts Influence Perception*. 2019. URL: <https://www.nngroup.com/articles/typography-and-trust>.
12. Nielsen Norman Group. *Branding and UX: How Visual Consistency Builds Trust*. 2020. URL: <https://www.nngroup.com/articles/branding-ux/>.
13. Palmer S. E. *Vision Science: Photons to Phenomenology*. Cambridge, MA: MIT Press, 1999.
14. Plassmann H., Ramsøy T. Z., Milosavljevic M. Branding the Brain: A Critical Review and Outlook. *Journal of Consumer Psychology*. 2012. Vol. 22, no. 1, pp. 18–36. DOI: 10.1016/j.jcps.2011.11.010.
15. Reimann M., Zaichkowsky J., Neuhaus C., Bender T., Weber B. Aesthetic Package Design: A Behavioral, Neural, and Psychological Investigation. *Journal of Consumer Psychology*. 2010, vol. 20, no. 4, pp. 431–441. DOI: 10.1016/j.jcps.2010.06.009.
16. Singh S. Impact of Color on Marketing. *Management Decision*. 2006. Vol. 44, no. 6, pp. 783–789. DOI: 10.1108/00251740610673332.
17. Statista. *Meta Platforms: User Perceptions of Brand Trust*. 2022. URL: <https://www.statista.com>.
18. Statista. *IKEA Brand Perception Worldwide*. 2021. URL: <https://www.statista.com>.
19. Wong W. *Principles of Form and Design*. Hoboken: Wiley, 2010.
20. Yoon C., Gutchess A. H., Feinberg F., Polk T. A. A Functional Magnetic Resonance Imaging Study of Neural Dissociations Between Brand and Person Judgments. *Journal of Consumer Research*. 2006. Vol. 33, no. 1, pp. 31–40. DOI: 10.1086/504132.
21. Zaltman G. *How Customers Think: Essential Insights into the Mind of the Market*. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

22. Кравченко О. В. Емоційна складова брендингу: роль візуального іміджу в маркетинговій комунікації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021, № 4, с. 95–103. DOI:10.21272/mmi.2021.4-08.
23. Романюк І. І. Психологічні чинники впливу бренду на споживача. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв*. Серія: Соціальні комунікації. 2020, т. 3, № 2, с. 41–50. DOI: 10.31866/2617-796x.3.2.2020.219384.
24. Siegel+Gale. World's Simplest Brands Report. 2021. URL: <https://simplicityindex.com>.
25. Interbrand. Best Global Brands 2023 Ranking. 2023. URL: <https://interbrand.com/best-global-brands/>.
26. Brand Keys. Customer Loyalty Engagement Index. 2022. URL: <https://brandkeys.com>.

References

1. Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347–356. <https://doi.org/10.1177/002224379703400304>
2. Arnheim, R. (2004). *Art and visual perception: A psychology of the creative eye*. University of California Press.
3. Elliot, A. J., & Maier, M. A. (2014). Color psychology: Effects of perceiving color on psychological functioning in humans. *Annual Review of Psychology*, 65, 95–120. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115035>
4. Henderson, P. W., & Cote, J. A. (1998). Guidelines for selecting or modifying logos. *Journal of Marketing*, 62(2), 14–30. <https://doi.org/10.1177/002224299806200202>
5. Holtzschue, L. (2011). *Understanding color: An introduction for designers* (4th ed.). Wiley.
6. Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
7. Kapferer, J.-N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking* (5th ed.). Kogan Page
8. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. Wiley.
9. Labrecque, L. I., & Milne, G. R. (2013). To be or not to be different: Exploration of norms and benefits of color differentiation in the marketplace. *Marketing Letters*, 24, 165–176. <https://doi.org/10.1007/s11002-012-9210-5>
10. Möller, J., & Herm, S. (2013). Shaping retail brand personality through store atmosphere. *Journal of Retailing*, 89(4), 438–447. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2013.01.010>
11. Nielsen Norman Group. (2019). *Typography and trust: How fonts influence perception*. <https://www.nngroup.com/articles/typography-and-trust/>
12. Nielsen Norman Group. (2020). *Branding and UX: How visual consistency builds trust*. <https://www.nngroup.com/articles/branding-ux/>
13. Palmer, S. E. (1999). *Vision science: Photons to phenomenology*. MIT Press.
14. Plassmann, H., Ramsøy, T. Z., & Milosavljevic, M. (2012). Branding the brain: A critical review and outlook. *Journal of Consumer Psychology*, 22(1), 18–36. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2011.11.010>
15. Reimann, M., Zaichkowsky, J., Neuhaus, C., Bender, T., & Weber, B. (2010). Aesthetic package design: A behavioral, neural, and psychological investigation. *Journal of Consumer Psychology*, 20(4), 431–441. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2010.06.009>
16. Singh, S. (2006). Impact of color on marketing. *Management Decision*, 44(6), 783–789. <https://doi.org/10.1108/00251740610673332>
17. Statista. (2022). *Meta Platforms: User perceptions of brand trust*. <https://www.statista.com>
18. Statista. (2021). *IKEA brand perception worldwide*. <https://www.statista.com>
19. Wong, W. (2010). *Principles of form and design*. Wiley

20. Yoon, C., Gutchess, A. H., Feinberg, F., & Polk, T. A. (2006). A functional magnetic resonance imaging study of neural dissociations between brand and person judgments. *Journal of Consumer Research*, 33(1), 31–40. <https://doi.org/10.1086/504132>
21. Zaltman, G. (2003). *How customers think: Essential insights into the mind of the market*. Harvard Business School Press.
22. Kravchenko, O. V. (2021). Emotsiina skladova brendynhu: rol vizualnoho imidzhu v marketynhovii komunikatsii [Emotional component of branding: The role of visual image in marketing communication]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, 4, 95–103. <https://doi.org/10.21272/mmi.2021.4-08>
23. Romaniuk, I. I. (2020). Psykholohichni chynnyky vplyvu brendu na spozhyvacha [Psychological factors of brand influence on consumers]. *Visnyk KNUKiM. Seriya: Sotsialni komunikatsii*, 3(2), 41–50. <https://doi.org/10.31866/2617-796x.3.2.2020.219384>
24. Siegel+Gale. (2021). *World's simplest brands report*. <https://simplicityindex.com>
25. Interbrand. (2023). *Best global brands 2023 ranking*. <https://interbrand.com/best-global-brands/>
26. Brand Keys. (2022). *Customer loyalty engagement index*. <https://brandkeys.com>

BRAND VISUALIZATION AND ITS IMPACT ON CONSUMER BEHAVIOR

Iryna Petrova¹, Iryna Mala², Elizaveta Bekonina³

University of Economics and Law «KROK»

¹*e-mail: IrinaPL@krok.edu.ua, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4206-5403>*

²*e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-00030773-5336>*

³*e-mail: lbekonina@gmail.com, ORCID: <http://orcid.org/0009-0002-1696-8676>*

Abstract. This study examines the role of visual brand elements—including color schemes, typography, and overall identity design—in shaping consumers' subconscious emotional responses and identifies patterns of their influence on emotional perception and behavioral reactions for practical application in marketing communications. The article investigates the complex impact of brand visual identity on emotion formation and consumer behavioral responses in marketing activities. The topic's relevance stems from the increasing importance of visual communication in competitive market environments and the growing significance of emotional factors in consumer decision-making processes. Key visualization elements—color palettes, typographic solutions, and identity style—are analyzed as instruments influencing audiences' subconscious emotional reactions. The research employs multiple methodologies: analysis and synthesis of theoretical frameworks; comparative analysis of domestic and international practices; content analysis of brand visual components across media and social networks; psychological and neuromarketing analysis of behavioral indicators and emotional responses; case study method; and systems approach for constructing a generalized model of visual elements' impact on consumers. The study systematizes primary brand communication channels through which visual imagery strengthens emotional connections and enhances consumer loyalty. A structured methodology for evaluating the emotional impact of brand visual elements is proposed, accounting for cultural context particularities and target audience specifications. Findings confirm that strategically developed visual identity enhances brand recognition, stimulates positive emotional perception, and influences purchasing behavior. The study's practical significance lies in enabling optimization of design solutions, improving communication effectiveness, and establishing sustainable emotional brand-consumer interactions.

Keywords: brand, visual identity, brand communications, color psychology, consumer behavior, marketing culture.

Стаття: надійшла до редакції 12.04.2025

прийнята до друку 25.06.2025

опублікована (оприлюднена) 10.07.2025

УДК 658.8:005.4:339.1
JEL L14, M31

УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРОДАЖІВ

Іван Віслоух

*Національний університет водного господарства та природокористування,
33028, м. Рівне, вул. Соборна, 11
e-mail: i.v.visloukh@nuwm.edu.ua; ORCID: 0009-0004-4967-6375*

Анотація. *Цифрова трансформація економіки докорінно змінює підходи до організації продажів, перетворюючи управління взаємодії з клієнтами на один із головних чинників конкурентоспроможності. За таких умов CRM-системи перестають бути лише інструментами автоматизації рутинних операцій і дедалі частіше виконують роль стратегічних платформ, що забезпечують комплексне управління продажами, формування клієнтської лояльності та оптимізацію бізнес-процесів. Метою статті є обґрунтування теоретичних і практичних аспектів упровадження CRM-систем у процес управління продажами, зокрема через аналіз їх функціонального потенціалу в автоматизації бізнес-процесів та організації взаємодії з клієнтами, а також систематизацію підходів до визначення критеріїв вибору CRM-рішень. Дослідження ґрунтується на застосуванні загальнонаукових методів, зокрема функціонального та структурно-логічного аналізу з метою виявлення місця CRM-систем у системі управління продажами, порівняльного аналізу – для оцінки відмінностей міжнародного й українського досвіду їх використання, а також узагальнення та систематизації – для обґрунтування критеріїв вибору CRM-систем.*

Результати показали, що у країнах із розвинутою економікою CRM інтегруються у корпоративну стратегію та поєднуються з інноваційними рішеннями, зокрема хмарними платформами та штучним інтелектом. В Україні CRM в основному використовуються для виконання операційних завдань. Головними перешкодами для розвитку CRM є обмеженість фінансових ресурсів підприємств, низький рівень цифрової грамотності персоналу та потреба адаптації закордонних систем до вітчизняних умов. Це сприяє зростанню популярності національних продуктів: Perfectum CRM+ERP, KeepinCRM, KeyCRM, NetHunt, SalesDrive, які враховують локальні особливості та інтегруються з українськими сервісами.

Тож, CRM-системи є не лише технічним інструментом для підтримки продажів, але й стратегічним засобом забезпечення стійкого розвитку підприємств. Їхня ефективність залежить від правильного вибору платформи, інтеграції з іншими інструментами та підготовки персоналу.

Ключові слова: *продажі, клієнти, система продажів, управління взаємовідносинами з клієнтами, CRM-система.*

Постановка проблеми. В умовах цифровізації бізнесу та зростаючої конкуренції на ринку, ефективне управління процесами продажів, а відтак і взаємовідносинами



з клієнтами, стає критично важливим чинником забезпечення стабільного розвитку підприємств. CRM-системи, як інструмент автоматизації бізнес-процесів та підвищення якості обслуговування, набувають стратегічного значення у формуванні конкурентних переваг компаній. Водночас, впровадження CRM вимагає системного підходу, що передбачає вибір оптимального програмного рішення, інтеграцію з іншими бізнес-інструментами та належну підготовку персоналу.

Аналіз міжнародного досвіду свідчить, що у країнах із розвинутою економікою (США, Великобританія, Німеччина) CRM-системи розглядаються як невід'ємна складова корпоративної стратегії, інтегрована з аналітичними платформами, системами бізнес-інтелекту та інструментами штучного інтелекту. Там акцент робиться на прогнозуванні потреб клієнтів, автоматичному аналізі поведінки споживачів та побудові персоналізованих комунікацій. Перевага надається хмарним рішенням, які забезпечують масштабованість і гнучкість, а також підтримують багатоканальну взаємодію з клієнтами.

В Україні ж, попри активне впровадження CRM, значна частина компаній досі перебуває на початкових етапах автоматизації, обмежуючись базовими функціями зберігання контактів, фіксації угод та формування стандартних звітів. Нерідко впровадження гальмується через обмежений бюджет, відсутність кваліфікованих кадрів для роботи з системою, а також недостатнє розуміння керівництвом підприємств потенційних стратегічних переваг від використання CRM. Додатковою проблемою є потреба адаптації міжнародних рішень до специфіки українського ринку, зокрема до податкового та правового поля, локальних особливостей бізнес-культури.

Таким чином, хоча теоретичні засади і практичні переваги CRM-систем достатньо висвітлені у науковій літературі, актуальною науково-практичною задачею для України є розробка рекомендацій щодо вибору, інтеграції та оцінки ефективності цих систем з урахуванням галузевих, масштабних та регіональних особливостей підприємств.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика використання систем управління взаємовідносинами з клієнтами у сфері продажів та автоматизації бізнес-процесів активно досліджується як у зарубіжній, так і у вітчизняній науковій літературі. Серед іноземних науковців значну увагу CRM-проблематиці приділяють: Ф. Батлер (F. Buttle) [1], який систематизував теоретичні засади управління взаємовідносинами з клієнтами; А. Пейн (A. Payne) [2], який запропонував модель інтеграції CRM у загальну стратегію підприємства; Р. Кінг (R. King) та Д. Бургесс (D. Burgess) [3], котрі досліджують роль CRM у формуванні довгострокових відносин з клієнтами; М. Кутузов (M. Kutuzov) [4], який проаналізував цифрову трансформацію бізнесу під впливом CRM-рішень; Т. Свіні (T. Sweeney) [5], котрий відмітив значення хмарних CRM-платформ для гнучкості та масштабованості бізнесу.

Українські вчені також здійснили значний внесок у розробку теоретичних і практичних аспектів упровадження CRM-систем. Зокрема, у своїх працях Білоцерківський О. Б. [6], Янчук Т. В. [7], Боєнко О. Ю. [8] та Островерхов В. М. [9] досліджують можливості інтеграції CRM з іншими корпоративними інформаційними системами. Гордієнко Д. О. [10] та Ганущак-Єфіменко Л. М. [11] акцентують увагу на

впливі CRM на оптимізацію бізнес-процесів, Юрчук Н. П. [12] та Бутенко Н. В. [13] – на адаптації таких систем до специфіки українського ринку, а Гадецька З. М. [14] – на проблемах використання CRM-систем для ефективного ведення та автоматизації бізнес-процесів торговельного бізнесу.

Загалом дослідники сходяться на думці, що ефективне використання CRM-систем сприяє не лише автоматизації рутинних процесів, але й формує стратегічну конкурентну перевагу підприємства шляхом поглибленого аналізу клієнтських даних, прогнозування потреб та підвищення рівня задоволеності споживачів.

З огляду на це, **метою даної статті** є обґрунтування теоретичних і практичних аспектів упровадження CRM-систем у процес управління продажами, зокрема через аналіз їх функціонального потенціалу в автоматизації бізнес-процесів та організації взаємодії з клієнтами, а також систематизацію підходів до визначення критеріїв вибору CRM-рішень.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети у статті застосовано загальнонаукові методи дослідження, зокрема функціональний і структурно-логічний аналіз – для виявлення місця CRM-систем у системі управління продажами, порівняльний аналіз – для оцінки відмінностей міжнародного та українського досвіду їх використання, а також узагальнення і систематизацію – для обґрунтування критеріїв вибору CRM-систем.

Виклад основного матеріалу. Термін CRM (Customer Relationship Management) означає «управління взаємовідносинами з клієнтами» і охоплює стратегії, методи, інструменти та технології для залучення, утримання та розвитку клієнтської бази. Відтак, CRM-система являє собою централізоване сховище, де зберігається вся інформація про клієнтів, їхні потреби, історію покупок та взаємодій з компанією. Це допомагає створити персоналізований підхід до кожного клієнта, що є основою для побудови довгострокових відносин.

У різних джерелах CRM визначають як: 1) підхід до ведення бізнесу, орієнтований на клієнта [15]; 2) програмне рішення, яке поєднує інструменти для роботи з клієнтами та збільшення продажів [16].

Міжнародний досвід впровадження CRM-систем демонструє досить глибоку інтеграцію цих інструментів у стратегічне управління компаніями. Це забезпечує не лише автоматизацію процесів, а й формування довгострокових конкурентних переваг (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняння міжнародного та українського підходів до впровадження CRM-систем

Критерій порівняння	Міжнародний досвід	Український досвід
1	2	3
Стратегічна роль CRM	Інтегрована складова корпоративної стратегії; використовується для прогнозування та побудови довгострокових відносин з клієнтами.	Інструмент для оперативної автоматизації процесів продажів та обліку клієнтів.

Закінчення табл. 1

1	2	3
Функціональне наповнення	<i>Розширені можливості:</i> аналітика в реальному часі, прогнозування, інтеграція зі штучним інтелектом та ВІ-системами, багатоканальна комунікація.	<i>Базові модулі:</i> зберігання контактів, історія угод, стандартна звітність; обмежене використання аналітичних та AI-функцій.
Типи рішень	Перевага хмарним рішенням, що забезпечують масштабованість, доступність та швидку інтеграцію.	Часто використовуються локальні або гібридні рішення через вимоги безпеки та економію коштів.
Рівень інтеграції	Глибока інтеграція з ERP, маркетинговими платформами, сервісами підтримки клієнтів та мобільними додатками.	Часткова інтеграція, переважно з корпоративним сайтом, електронною поштою та телефонією.
Кваліфікація персоналу	Високий рівень цифрових компетенцій, регулярне навчання та сертифікація співробітників.	Обмежена кількість спеціалістів із досвідом роботи з CRM, недостатня системність у навчанні персоналу.
Бар'єри впровадження	Складність інтеграції та висока вартість кастомізації під специфічні потреби.	Обмежений бюджет, низька цифрова зрілість компаній, потреба адаптації до локальних умов.
Ключові переваги	Підвищення клієнтської лояльності, зростання прибутковості, скорочення часу продажу, прогнозування трендів.	Покращення оперативного контролю, підвищення швидкості обробки замовлень, оптимізація внутрішніх процесів.

Водночас, як видно з таблиці 1, в Україні CRM-технології часто сприймаються як допоміжний інструмент для вирішення оперативних завдань (зберігання контактів, управління угодами, формування базових звітів та ін.). Хоча тенденція до розширення функціоналу та інтеграції з іншими системами поступово зростає, процес упровадження гальмується через фінансові обмеження, недостатню цифрову зрілість підприємств та потребу адаптації міжнародних рішень до місцевих умов. Попри це український ринок демонструє позитивну динаміку розвитку, зокрема завдяки появі локальних CRM-продуктів, які враховують особливості національного законодавства, мовні вимоги та специфіку бізнес-культури. Це створює передумови для скорочення розриву між міжнародними та українськими практиками використання CRM-систем у середньостроковій перспективі.

Загалом використання CRM-систем має цілий ряд переваг, а саме:

- 1) покращення взаємодії та комунікації з клієнтами. Система об'єднує комунікацію з клієнтами з різних каналів (електронна пошта, телефонні дзвінки, месенджери, соціальні мережі) в єдину базу, що дозволяє команді швидко реагувати на запити, збільшує ефективність роботи та скорочує час відповіді;
- 2) автоматизація бізнес-процесів. CRM автоматизує рутинні завдання, такі як відстеження угод, надсилання нагадувань або формування звітів, що суттєво

вивільняє час менеджерів з продажів, дозволяючи їм зосередитися на більш важливих завданнях, а саме на спілкуванні з клієнтами та укладанні угод;

- 3) глибокий аналіз клієнтської бази. Звіти та аналітика, які надає CRM, допомагають зрозуміти поведінку клієнтів, виявити найефективніші канали продажів і прийняти обґрунтовані бізнес-рішення, що сприяє більш точному прогнозуванню та розробці ефективних маркетингових кампаній.

CRM-системи можна використовувати на усіх етапах процесу продажів, що суттєво збільшить його ефективність. В таблиці 2 наведено роль CRM-системи у виконанні завдань на кожному етапі.

Таблиця 2

Роль CRM-системи на різних етапах продажів [17]

Етап процесу продажів	Основне завдання	Роль CRM-системи
1. Підготовка та дослідження	Аналіз потреб та інтересів потенційного клієнта.	Зберігає повну історію взаємодії з клієнтом, що дозволяє швидко підготуватися та зробити персоналізовану пропозицію.
2. Пошук контактів (лідів)	Пошук та збір інформації про потенційних клієнтів.	Автоматично збирає ліди з різних джерел (форм на сайті, соцмереж) і заносить їх у єдину базу, мінімізуючи втрати.
3. Кваліфікація лідів	Визначення готовності клієнта до покупки та його відповідності цільовій аудиторії.	Ранжує ліди на основі їхніх дій та інтересів, допомагаючи менеджерам зосередитися на найперспективніших клієнтах.
4. Презентація продукту	Демонстрація, як продукт або послуга вирішує проблеми клієнта.	Надає доступ до історії клієнта, що дозволяє адаптувати презентацію. Допомагає планувати зустрічі та фіксувати їх результати.
5. Переговори та подолання заперечень	Робота із сумнівами та запереченнями клієнта, пошук компромісів.	Допомагає відстежувати типові заперечення та ефективні відповіді, покращуючи навички команди.
6. Закриття угоди	Використання технік для прийняття клієнтом рішення про покупку.	Відстежує статус угоди та нагадує про наступні кроки. Автоматизує процеси підписання документів.
7. Післяпродажне обслуговування	Підтримка клієнта після покупки та створення умов для майбутніх угод.	Автоматизує комунікацію (розсилки, запрошення до програм лояльності), зміцнюючи відносини та підвищуючи лояльність.

Щоб CRM-система принесла максимальну користь, її впровадження має бути спланованим та системним. Зазвичай виокремлюють три основні етапи впровадження CRM-системи:

- 1) *вибір відповідної системи*, що відповідає масштабу та специфіці бізнесу: для малих і середніх підприємств доцільними є прості й доступні рішення,

- тоді як великі компанії потребують комплексних і масштабованих платформ (порівняльну характеристику наведено в табл. 3);
- 2) *інтеграція з іншими інструментами* з метою формування єдиної цифрової екосистеми, зокрема з електронною поштою (Gmail, Outlook), сервісами автоматизації маркетингу (Mailchimp) та платформами управління проектами (Trello, Asana) та ін.;
 - 3) *навчання персоналу*, оскільки ефективність використання CRM безпосередньо залежить від рівня підготовки працівників та їх здатності повноцінно застосовувати функціональні можливості системи.

Під час вибору CRM-системи варто враховувати, що, попри незначні відмінності між окремими рішеннями, більшість із них мають стандартний набір ключових функцій. До них належать: модуль обліку клієнтів, управління продажами, контроль та планування поточних завдань, автоматизація бізнес-процесів, аналітика та формування звітності. У більшості CRM також передбачена інтеграція з корпоративним сайтом, електронною поштою, IP-телефонією та іншими програмами, зокрема BAS чи мобільними додатками [16]. Водночас CRM-системи, доступні на українському ринку, можуть відрізнятися за сферою застосування та набором додаткових функціональних модулів. Значна частина цих систем вітчизняного виробництва, зокрема Perfectum CRM+ERP (розробник – Perfectum CRM Group, Україна), KeepinCRM (розробник – KeepinSoft, Україна), KeyCRM (розробник – KeyCRM, Україна), NetHunt CRM (розробник – NetHunt Inc., Україна), SalesDrive (розробник – SalesDrive, Україна).

Для прикладу, спробуємо визначитися з необхідним функціоналом CRM-системи для великих компаній, що спеціалізуються на виробництві та реалізації цементу. Найбільш корисними CRM-функціями, які можуть суттєво підсилити такий бізнес є наступні:

- 1) автоматизація процесів продажів та інтеграція каналів, що забезпечить контроль заявок від дилерів, логістики, складів, маркетингу;
- 2) мобільна CRM, яка сприятиме полегшенню роботи торгових представників на території, внесення замовлень у реальному часі;
- 3) прогнозна аналітика, що забезпечить планування виробництва, оптимізацію логістики згідно з сезонністю;
- 4) інтеграція CRM з виробничими системами, наприклад, з ERP або системами логістики, щоб оперативно відстежувати виробництво, запаси, доставку;
- 5) модуль сталого розвитку/екології, що забезпечить відображення екологічних KPI, сертифікацій, впливу;
- 6) Low-Code / No-Code налаштування, що дозволить швидко реагувати на зміни в бізнес-процесах: нові маршрути, акції, партнерські програми.

З огляду на зазначені критерії (масштаби, сферу діяльності) найоптимальнішими для таких компаній рішеннями можна вважати Perfectum CRM+ERP або Creatio. При цьому Perfectum CRM+ERP являється найбільш локалізованим та готовим «коробочним» варіантом, який спрощує первинне впровадження та інтеграцію з українським бізнес-середовищем. Однак, якщо компанія має власну IT-команду або партнера, який може повною мірою скористатися перевагами Low-Code платформи для створення унікальних та гнучких рішень, включно з модулем екології, то краще орієнтуватися на Creatio.

Таблиця 3

CRM-системи, їх переваги, недоліки та вартість [18; 19]

CRM-система	Переваги	Недоліки	Найкраще підходить	Вартість (ціна)
1	2	3	4	5
Salesforce	Потужна, маштабована, гнучка	Висока вартість, складне впровадження	Великий бізнес	Від \$25 до \$500 / місяць за користувача
HubSpot CRM	Безкоштовна базова версія, простий інтерфейс, маркетинг-функції	Просунуті можливості лише у платних планах, приховані витрати	Стартапи, малий бізнес	Starter - \$20 / місяць за користувача, Professional - \$50 за 5 користувачів, Enterprise \$1200 за 10 користувачів
Zoho CRM	Доступна, інтеграція з Zoho-сервісами, AI-функції	Складний інтерфейс, англійська підтримка, не всі сервіси інтегруються	Малий та середній бізнес	Стандартний тариф - €20 / місяць, найдорожчий план «Ultimate» - €65 / місяць.
Pipedrive	Проста використання, автоматизація, AI-функції	Обмежена кастомізація	Продажі, малий та середній бізнес	Від \$14 до \$99 / місяць за користувача
Keepin CRM	Швидкий старт, зручність користування, автоматизація процесів, інтеграція	Системи може бути недостатньо для потреб великих підприємств	Продажі	Тариф для одного користувача є безкоштовним, а за кожного наступного потрібно доплатувати по 299 грн.
Insightly	CRM + проєкт-менеджмент, інтеграція	Платна підтримка, обмежена безкоштовна версія	Бізнес із потребами CRM+PM	Від \$29 до \$99 / місяць за користувача
Vtiger, OroCRM, YetiForce, EspoCRM	Кастомізація, спільнота, аналітика	Потребують технічної підтримки, неінтуїтивний інтерфейс	Бізнес з IT-потенціалом, open-source ентузіасти	Безкоштовні версії (open-source), є лише витрати на впровадження / налаштування
NetHunt CRM	Інтеграція з Google, email-автоматизація, AI-аналітика	Обмежений функціонал для великого бізнесу, реєстрація тільки через Gmail	B2B, email-центричний бізнес	Базовий щомісячний тариф - €10, весь функціонал системи без обмежень - €40.

Закінчення табл. 3

1	2	3	4	5
Creatio	Комплексний підхід, гнучкість, сучасні технології (по-code та III)	Висока вартість, потребує експертного впровадження	Середній та великий бізнес	Є безкоштовна версія, але вона доступна 14 днів. Мінімальний тариф - 750 грн / місяць, найдорожчий - 2550 грн / місяць
Odoo CRM	Гнучкість і кастомізація, конструктор сайтів та e-mail-розсилки, інтеграція	Складне впровадження, потребує експертів	Середній та великий бізнес з ERP-потребами	Є безкоштовна версія. Найдорожчий тариф зі всіма модулями - €22,40 / місяць.
Planfix	Легкість міграції даних, адаптація під бізнес-потреби, інтеграції з сервісами.	Складний інтерфейс. Обмежені можливості у використанні після завершення пробного періоду.	Малий та великий бізнес	Від \$8 до \$28 за користувача / місяць. Є і безкоштовний тариф для компаній з 5 та менше користувачів.
Perfectum CRM+ERP	Комплексне рішення, інтеграція, Мобільність та оновлення	Складна конфігурація, різноманітні модулі додають вартість	Середній та великий бізнес	Хмарна версія - 1500 грн / місяць, а ціна ліцензії коробкової версії - від 30 000 грн.
SalesDrive	Комплексне управління продажами, інтеграції з українським ПЗ, широкий функціонал	Високі витрати на ліцензію та обслуговування. Обмежені можливості інтеграції з деяким ПЗ.	Інтернет-магазини, компанії, що займаються продажем через інтернет	Найменший тариф на 1-2 користувачів - 847 грн / місяць, а найбільший (на 100 людей) - 9295 грн / місяць.
KeyCRM	Швидкий старт, локальні та глобальні інтеграції, фіскалізація замовлень	Не рекомендована для великих підприємств через специфіку функціоналу	Малий бізнес та інтернет-магазини	Єдиний тариф - €19 / місяць із доплатою за додаткові обсяги замовлень

Однак, потрібно пам'ятати, що для того, щоб CRM-система приносила реальну користь, важливо регулярно вимірювати її ефективність. Аналіз ключових показників дозволяє зрозуміти, чи окупаються інвестиції та які аспекти потребують покращення. Основними метриками для оцінки ефективності CRM-системи є: рентабельність інвестицій (ROI), вартість залучення клієнта (CAC), показник утримання клієнтів (Customer Retention Rate), тривалість циклу продажів та кількість відкритих/закритих угод.

Висновки. У конкурентному бізнес-середовищі управління взаємовідносинами з клієнтами є не просто модним трендом, а критично важливою складовою успіху. CRM-системи виступають не лише інструментом оперативної автоматизації процесів продажів, але й стратегічним засобом підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок глибокого аналізу клієнтської бази, персоналізації взаємодії та оптимізації внутрішніх бізнес-процесів. Ефективність їх впровадження безпосередньо залежить від правильного вибору програмного продукту, інтеграції з іншими інформаційними системами та рівня підготовки персоналу. Грамотне використання CRM дозволяє компаніям не лише покращити комунікацію з клієнтами, але й значно підвищити їх лояльність, що прямо впливає на зростання прибутку.

Перспективи подальших досліджень. Перспективи подальших наукових розвідок полягають у поглибленому вивченні впливу хмарних CRM-рішень на гнучкість та масштабованість бізнесу, аналізі ефективності інтеграції CRM з технологіями штучного інтелекту та машинного навчання, а також у розробці методик оцінки економічної доцільності їх впровадження з урахуванням галузевих особливостей підприємств.

Список використаних джерел

1. Buttle F. *Customer Relationship Management: Concepts and Tools*. London: Elsevier, 2009. 350 p.
2. Payne A. *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2006. 456 p.
3. King R., Burgess D. Understanding success and failure in customer relationship management. *Industrial Marketing Management*. 2008. Vol. 37(4). 421–431.
4. Kutuzov M. Digital transformation in retail: the role of CRM solutions. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 124. 152–160.
5. Sweeney T. Cloud-based CRM platforms: benefits for SMEs. *International Journal of Information Management*. 2020. Vol. 52. 101–110.
6. Білоцерківський О.Б. Використання CRM-систем у торговельному бізнесі: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та держава*. 2021. № 4. 45–50.
7. Янчук Т.В. Методичні підходи до вибору та впровадження CRM-систем на підприємствах. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 3. 67–72.
8. Боєнко О.Ю. Інтеграція CRM-систем із корпоративними інформаційними платформами. *Бізнес Інформ*. 2019. № 8. 112–118.
9. Островерхов В.М. Сучасні тенденції автоматизації бізнес-процесів на базі CRM-рішень. *Економіка і організація управління*. 2021. № 2. 39–44.
10. Гордієнко Д.О. CRM як інструмент підвищення лояльності клієнтів у торговельній сфері. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2020. № 1. 125–131.

11. Ганущак-Сфіменко Л.М. Персоналізація пропозицій у CRM-системах: вплив на конкурентоспроможність підприємства. *Проблеми економіки*. 2019. № 3. 88–94.
12. Юрчук Н.П. Бар'єри впровадження CRM у малому та середньому бізнесі. *Вісник Хмельницького національного університету. Сер. Економічні науки*. 2021. № 5. 101–107.
13. Бутенко Н.В. CRM-системи як фактор розвитку клієнтоорієнтованої стратегії підприємства. *Фінанси, облік і аудит*. 2020. № 31. 54–61.
14. Гадецька З.М. CRM-системи як засіб автоматизації бізнес-процесів торговельного бізнесу. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. 1 (10). 3-7.
15. Визначення CRM. URL: <https://www.creatio.com/ua/crm/what-is-crm>
16. Що таке CRM-система: призначення, можливості та специфіка вибору. URL: <https://kamala-soft.com/uk/blog/chto-takoe-crm-sistema>
17. Демчина Денис. Ефективні техніки продажів: від першого контакту до угоди. *Go Deal Brokers*. URL: <https://business-broker.com.ua/blog/efektyvni-tekhniky-prodazhiv-vid-pershoho-kontaktu-do-uhody/>
18. Best CRM for small business of 2025. URL: https://www.techradar.com/best/best-crm-for-small-business?utm_source=chatgpt.com
19. Десятка найкращих CRM-систем в Україні. URL: <https://crmsolutions.ua/top-10-best-ukrainian-crm-systems/>

References

1. Buttle F., & Maklan S. (2009) Customer relationship management: Concepts and technology. Sydney: a Butterworth-Heinemann, 1.
2. Payne A. (2006) Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management. Oxford: Butterworth-Heinemann, 456 p.
3. King R., Burgess D. (2008) Understanding success and failure in customer relationship management. *Industrial Marketing Management*. 37(4). 421–431.
4. Kutuzov M. (2021) Digital transformation in retail: the role of CRM solutions. *Journal of Business Research*. 124. 152–160.
5. Sweeney T. (2020) Cloud-based CRM platforms: benefits for SMEs. *International Journal of Information Management*. 52. 101–110.
6. Bilotserkivskyi O.B. (2021) Vykorystannia CRM-system u torhovelnomu biznesi: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku [The use of CRM systems in trade business: current state and prospects for development]. *Economy and State*. 4. 45–50. [in Ukrainian].
7. Yanchuk T.V. (2020) Metodychni pidkhody do vyboru ta vprovadzhennia CRM-system na pidpriemstvakh [Methodological approaches to the selection and implementation of CRM systems at enterprises]. *Herald of the Economic Sciences of Ukraine*. 3. 67–72. [in Ukrainian].
8. Boienko O.Yu. (2019) Intehratsiia CRM-system iz korporatyvnymy informatsiinymy platformamy [Integration of CRM systems with corporate information platforms]. *Business Inform.* 8. 112–118. [in Ukrainian].
9. Ostroverkhov V.M. (2021) Suchasni tendentsii avtomatyzatsii biznes-protsesiv na bazi CRM-rishen [Modern trends in automation of business processes based on CRM solutions]. *Economics and Organization of Management*. 2. 39–44. [in Ukrainian].
10. Hordiienko D.O. (2020) CRM yak instrument pidvyshchennia loialnosti kliientiv u torhovelnii sferi [CRM as a tool for increasing customer loyalty in the trade sector]. *Marketing and Management of Innovations*. 1. 125–131. [in Ukrainian].

11. Hanushchak-Iefimenko L.M. (2019) Personalizatsiia propozyitsii u CRM-systemakh: vplyv na konkurentospromozhnist pidpriemstva [Personalization of offers in CRM systems: impact on the competitiveness of the enterprise]. *Problems of economy*. 3. 88–94. [in Ukrainian].
12. Yurchuk N.P. (2021) Bar'ieri vprovadzhennia CRM u malomu ta serednomu biznesi [Barriers to CRM implementation in small and medium-sized businesses]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 5. 101–107. [in Ukrainian].
13. Butenko N.V. (2020) CRM-systemy yak faktor rozvytku kliientoorientovanoi stratehii pidpriemstva [CRM systems as a factor in the development of a customer-oriented strategy of the enterprise]. *Finance, accounting and audit*. 31. 54–61. [in Ukrainian].
14. Hadetska Z.M. (2024) CRM-systemy yak zasib avtomatyizatsii biznes-protseviv torhovelnoho biznesu [CRM systems as a means of automating business processes of a trading business]. *Digital economy and economic security*. 1 (10). 3–7. [in Ukrainian].
15. Vyznachennia CRM [Definition of CRM]. URL: <https://www.creatio.com/ua/crm/what-is-crm>
16. Shcho take CRM-systema: pryznachennia, mozhlyvosti ta spetsyfika vyboru [What is a CRM system: purpose, capabilities and specifics of choice]. URL: <https://kamala-soft.com/uk/blog/chto-takoe-crm-sistema> [in Ukrainian].
17. Demchyna Denys. Efektyvni tekhniky prodazhiv: vid pershoho kontaktu do uhody [Effective sales techniques: from the first contact to the deal]. *Go Deal Brokers*. URL: <https://business-broker.com.ua/blog/efektyvni-tekhniky-prodazhiv-vid-pershoho-kontaktu-do-uhody/> [in Ukrainian].
18. Best CRM for small business of 2025. (2025) URL: https://www.techradar.com/best/best-crm-for-small-business?utm_source=chatgpt.com
19. Desiatska naikrashchykh CRM-system v Ukraini (2025) [Ten best CRM systems in Ukraine]. URL: <https://crmsolutions.ua/top-10-best-ukrainian-crm-systems/> [in Ukrainian].

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT UNDER THE CONDITIONS OF DIGITAL SALES

Ivan Visloukh

*National University of Water and Environmental Engineering,
11 Soborna, Str., 33028, Rivne,
e-mail: i.v.visloukh@nuwm.edu.ua; ORCID: 0009-0004-4967-6375*

Abstract. The digital transformation of the economy is fundamentally changing approaches to sales organization and customer interaction, making relationship management one of the key factors of enterprise competitiveness. In this context, CRM systems are no longer just tools for automating routine operations; they are increasingly becoming strategic platforms that ensure comprehensive sales management, foster customer loyalty, and optimize business processes. The purpose of this article is to substantiate the theoretical and practical aspects of CRM system implementation in the sales management process, based on an analysis of their functional potential in business process automation and customer relationship management, as well as the systematization of approaches to defining the criteria for selecting CRM solutions. The study is based on the application of general scientific methods, including functional and structural-logical analysis to identify the role of CRM systems within the sales management system, comparative analysis to assess differences between international and Ukrainian experience in their use, as well as generalization and systematization to substantiate the criteria for CRM system selection.

The results indicate that in developed economies, CRM systems are integrated into corporate strategies and combined with innovative solutions such as cloud platforms and artificial intelligence. In Ukraine, CRM systems are primarily used to perform operational tasks. The main barriers to CRM development include limited financial resources of enterprises, low digital literacy of staff, and the need to adapt foreign systems to domestic conditions. This has contributed to the growing popularity of national products such as Perfectum CRM+ERP, KeepinCRM, KeyCRM, NetHunt, SalesDrive, and Uspacy, which account for local specifics and integrate with Ukrainian services.

Thus, CRM systems are not only technical tools for supporting sales but also strategic means of ensuring the sustainable development of enterprises. Their effectiveness depends on the proper choice of platform, integration with other tools, and adequate staff training.

Keywords: sales, customers, sales system, customer relationship management, CRM system.

Стаття: надійшла до редакції 05.04.2025

прийнята до друку 25.06.2025

опублікована (оприлюднена) 10.07.2025

СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА. МІЖДИСЦИПЛІНАРНІ ДОСЛІДЖЕННЯ В ЕКОНОМІЦІ

DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2025.68.0.6808>

УДК 338.45
JEL L31; Q01; O35

СОЦІАЛЬНІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК КАТАЛІЗАТОРИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Алла Полянська

*Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
76000, м. Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15
e-mail: alla.polianskai@nung.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5169-1866>*

Анотація. Метою статті є виявлення чинників, що сприяють активізації соціальних змін у суспільстві шляхом розвитку соціального підприємництва як інструменту досягнення цілей сталого розвитку в умовах сучасних глобальних викликів. Методологічну основу дослідження становлять елементи якісного аналізу, зокрема методи порівняльного аналізу ініціатив соціального підприємництва, експертного оцінювання, узагальнення аналітичних звітів і кращих практик, а також застосування дизайн-мислення для моделювання стратегічних напрямів розвитку. Проаналізовано соціальні підприємницькі ініціативи, що поєднують соціальну місію з підприємницькою діяльністю, та охарактеризовано їхній вплив на місцевий і національний рівень розвитку. Результати дослідження вказують про здатність соціальних підприємств виступати каталізаторами сталого розвитку через створення інноваційних моделей зайнятості, сприяння інклюзії, вирішення соціальних проблем і зміцнення локальних громад. Запропоновано стратегічну матрицю розвитку соціального підприємництва, побудовану на поєднанні рівня усвідомлення проблеми та наявності знань про її вирішення з використанням технології дизайн-мислення. Матриця дає змогу визначити позицію підприємства в системі, виявити слабкі місця та окреслити напрями дій: від реалізації наявних ініціатив і масштабування успішних практик до подолання дефіциту знань чи виявлення «сліпих зон». На прикладі підприємств Astarta та Syngenta показано можливість перенесення кращих практик, формування партнерств, інвестування в дослідження та освіту, що сприяє посиленню соціальної цінності та інноваційності бізнес-моделей. Обґрунтовано необхідність формування сприятливого середовища для масштабування соціального підприємництва, включаючи розвиток партнерств, інституційної підтримки та інтеграції соціального підприємництва в політику сталого розвитку.

Ключові слова: соціальне підприємництво, сталий розвиток, соціальні інновації, ESG, підприємницькі ініціативи.



Постановка проблеми. В умовах сучасних кризових явищ і загроз – війни, економічної нестабільності, змін клімату – особливої актуальності набуває забезпечення соціальної, екологічної та економічної стабільності не лише для бізнесу, але й для суспільства загалом. Питання соціальної відповідальності все частіше виходять на рівень стратегічних бізнес-пріоритетів, формуючи конкурентні переваги та позитивний імідж організацій. Водночас реалізація соціальних пріоритетів значною мірою залежить від економічних ресурсів і фінансової спроможності бізнесу, що ускладнює практичне втілення таких ініціатив [1]. У цьому контексті зростає значення соціального підприємництва – форми бізнес-діяльності, спрямованої на вирішення соціальних або екологічних проблем з використанням підприємницьких механізмів. Соціальні підприємства поєднують фінансову життєздатність з прагненням до суспільно корисного впливу. Вони вирізняються серед інших форм господарювання тим, що не зосереджуються виключно на отриманні прибутку як традиційний бізнес, але й не залежать повністю від донорської підтримки як неприбуткові організації. Замість цього вони діють на засадах сталого розвитку, забезпечуючи баланс між економічною ефективністю та соціальною цінністю.

Про зростаючу роль соціального підприємництва свідчать ключові показники, які демонструють масштаби та динаміку розвитку сектору в Україні, Європі та світі. В Україні, за даними платформи Reach for Change, станом на 2023 рік налічувалося понад 1 000 зареєстрованих соціальних підприємств, які створюють понад 10 000 робочих місць і забезпечують соціальні послуги для громад [2]. Навіть під час війни близько 20 % українських підприємців вказують на соціально-екологічну спрямованість своєї діяльності [3].

У Європейському Союзі, за даними European Social Enterprise Monitor (2023), функціонує близько 397 000 соціальних підприємств, що об'єднують понад 2 мільйони працівників і генерують близько €250 млрд річного обороту [4]. З них 95,4 % – це малі та середні підприємства (МСП), а 14,3 % мають річний обіг понад €1 млн, і 4,9 % – понад €5 млн [5].

У світі, згідно з оцінками Global Alliance for Social Entrepreneurship, у понад 80 країнах діє більше 3 мільйонів соціальних підприємств, що робить цей сектор одним з ключових у досягненні Цілей сталого розвитку ООН [6].

За результатами GEM Social Entrepreneurship (GEM-SE), у середньому 10–12 % дорослого населення у світі залучені до створення або управління соціальними підприємствами, і ця частка зростає в країнах із високим рівнем підтримки сектору. Ці дані переконливо свідчать, що соціальне підприємництво є важливим і динамічно зростаючим сектором економіки, що забезпечує інноваційні соціальні рішення, створення робочих місць, розвиток громад та формування стійких бізнес-моделей. Його розвиток – це не лише відповідь на виклики сьогодення, але й реальний інструмент довгострокового стійкого розвитку.

Аналіз публікацій з досліджуваної проблеми. Актуальність проблематики соціального підприємництва засвідчується численними публікаціями науковців. Зокрема, Бойда С. досліджує діалектичний взаємозв'язок комерційного та соціального

підприємництва, доводить, що соціальні підприємства мають значний потенціал розвитку, особливо під час та після війни [7]. Никифорак В. [8] визначає інноваційність соціального підприємництва, яка пов'язана не тільки зі здатністю новим способом комбінувати ресурси для створення цінності, але й з можливістю соціального підприємництва здійснювати прорив у галузі, де існують провали ринку та держави у розв'язанні соціальних проблем. Вважаємо, що такий підхід є одним із каталізаторів сталого розвитку. У статті [9] досліджено зміст поняття «соціальне підприємство» і його ознаки, та за результатами дослідження запропоновано шляхи державної підтримки соціального підприємництва. У статті [10] звернено увагу та перешкоди розвитку соціального підприємництва, зокрема неостатнє організаційно-правове регулювання, відсутні або недостатні знання та вміння в управлінні таким бізнесом, непідготовлений ринок, низький рівень мотивації. Питанню формування зрозумілого та прозорого законодавства для подальшого ефективного розвитку соціального підприємництва в Україні присвячено публікацію [11]. У статті [12] соціальне підприємство розглядається як важливий інструмент сталого розвитку, особливо у зміцненні місцевих громад. Поєднуючи соціальну мету з бізнес-підходами, такі ініціативи сприяють розв'язанню соціальних проблем і стимулюють економічний розвиток на локальному, регіональному та національному рівнях. У статті [13] зазначається, що соціальне підприємство є важливим кроком до відходу від колективізму і переходу до індивідуалізму, де юридичні особи та фізичні особи-підприємці своєю діяльністю за власної ініціативи створюють гідні умови для життя соціально незахищених верст населення. На нашу думку таке бачення формує конкурентне середовище для прояву і поширення ініціатив сталого розвитку, виділення та підтримку тих, що спрямовує зусилля на суспільний розвиток. Автори статті [14] вивчають європейську практику щодо визнання організації соціальним підприємством та виділяють такі критерії: юридичний статус, підприємницька діяльність, реалізація соціальної місії в межах неприбуткових чи громадських структур та наявність чітко визначеної соціальної мети, яка закріплена у статутних або корпоративних документах, що на нашу думку є визначальним етапом управління діяльністю у сфері соціального підприємництва.

Можемо підсумувати, що у країні закладаються підвалини соціального підприємництва, визначені та підтримуються його ознаки, формується нове бачення підприємницької ініціативи. У такому складному та ще недостатньо сформованому підприємницькому середовищі технологія дизайн-мислення є однією із методик, яка має на меті дослідження проблеми в організації, тому її можна застосувати для цілей організаційного розвитку, зокрема пошуку та реалізації соціальних ініціатив. Враховуючи зацікавленість даним питанням та позитивну тенденцію до розвитку соціального підприємництва, важливо розвивати ознаки соціального підприємництва, гармонізовані із сучасним розвитком, який має на меті підтримку ініціатив сталого розвитку. Це важливо для того, щоб розуміти, які вимоги стоять перед соціальним підприємництвом і як потенційно можливо підтримувати дану ініціативу, враховуючи сучасні виклики розвитку.

Мета статті. Враховуючи викладене вище, метою статті є виявлення факторів, які активізують сталі зміни в суспільстві, базуючись на соціальних ініціативах та

враховують сучасні виклики розвитку, які актуалізуються на підставі результатів досліджень, аналізу аналітичних звітів та думок експертів, а також дотримання відповідності до загальноновизнаних критеріїв соціального підприємництва.

Методологія дослідження. Для досягнення поставленої мети у статті використано комплекс методів дослідження: Контент-аналіз використаний для аналізу звітів про сталий розвиток, вебсайтів, соціальних медіа. Для дослідження чинників сталого розвитку використано методика IRIS+ як інструменту оцінки соціального впливу [15]. IRIS+ (Impact Reporting and Investment Standards Plus) – це міжнародно визнана система стандартів для вимірювання, моніторингу та звітування про соціальний та екологічний вплив діяльності підприємств і проєктів. Розроблена Глобальною мережею впливового інвестування (*Global Impact Investing Network, GIIN*), ця методика забезпечує уніфікований підхід до збору й аналізу даних про ефективність соціальних ініціатив, що дозволяє підвищити прозорість, порівнюваність та достовірність звітності. IRIS+ пропонує каталоги ключових показників ефективності (Key Performance Indicators KPIs), структурованих за галузями (освіта, охорона здоров'я, енергетика, сільське господарство, житло тощо), що дозволяє організаціям адаптувати систему під свою сферу діяльності. Крім того, система інтегрує зв'язок з Цілями сталого розвитку ООН (SDGs), що полегшує гармонізацію внутрішніх стратегій сталості з міжнародними пріоритетами. Використання методики дизайн мислення використано для побудови стратегічної матриці розвитку соціального підприємництва.

Виклад основного матеріалу дослідження. На основі аналізу літературних джерел, які досліджують питання соціального підприємництва та ознайомлення із його практиками як в Україні, так і за кордоном, соціальне підприємництво у статті розглядається форма бізнес-діяльності, спрямована на розв'язання соціальних або екологічних проблем із використанням підприємницьких підходів. Відмінністю таких ініціатив є поєднання фінансової життєздатності з прагненням до суспільно корисного впливу. На відміну від традиційного бізнесу, що орієнтований головню на прибуток, та неприбуткових організацій, які здебільшого залежать від зовнішнього фінансування, соціальні підприємства працюють на засадах сталості, забезпечуючи одночасно економічну ефективність і соціальну користь. У таблиці 1 представлено узагальнені дані про розвиток соціального підприємництва, що характеризується функціонуванням більше 3 млн. СП у більше ніж у 80 країнах світу.

Таблиця 1

Порівняльна таблиця розвитку соціального підприємництва

Регіон	Кількість СП	Зайнятість	Основні дані
Україна	~1 000 соціальних підприємств	179 підприємств, які мають працівників з інвалідністю	Мобілізація в умовах війни
ЄС	4,3 млн соціальних підприємств	11,5 млн працівників (6,3 %)	€912 млрд виторг
Великобританія	~131 тис. соціальних підприємств	2,3 млн людей	£ 78 мільярдів оборот

Джерело: складено на основі джерел: [2, 3, 4, 5, 16]

Ознайомлення із матеріалами звітів, які містить зведену статистику про українські компанії щодо досягнення цілей сталого розвитку (SDG) та прозорості ESG (аспекти соціальної відповідальності, екології та управління) дозволяє більше інформації зібрати про можливості та перспективи розвитку соціального підприємництва. Зокрема ESG Transparency Index Ukraine 2020 – аналітичний звіт CGPA та CSR Ukraine, який оцінює рівень нефінансової звітності українських підприємств підкреслює такі ключові тези, аналізуючи діяльність підприємств: 26,4 % охоплення соціальних аспектів (працівники, громади тощо); 36,6 % екологічних показників; 27,7 % корпоративного управління [17]. Результати звіту оцінюють прозорість і сталий розвиток найбільших компаній України, свідчать про поступове підвищення стандартів екологічної, соціальної та управлінської відповідальності в бізнесі. Це є важливим сигналом для всього підприємницького середовища, у тому числі й для соціального підприємництва, яке має природний фокус на соціальні цілі та сталий розвиток.

Соціальне підприємство, яке ставить за мету не лише отримання прибутку, а й максимальний позитивний вплив на суспільство і довкілля, отримує додатковий імпульс розвитку в такому середовищі. Зростання інтересу великих компаній до ESG-стратегій створює сприятливий контекст для розширення мережі партнерств між традиційним бізнесом і соціальними підприємствами, що може сприяти більш ефективній реалізації соціальних проектів та інновацій у сфері сталого розвитку. Крім того, підвищення прозорості та звітності за ESG-чинниками формує нові стандарти, до яких соціальним підприємствам також варто прагнути, підвищуючи свою довіру серед інвесторів, донорів і споживачів. Водночас, поява ESG Transparency Index стимулює розвиток системи корпоративного управління, що є корисним і для соціальних підприємств, які шукають баланс між соціальною місією та ефективністю управління.

Таким чином, результати звітів відображають загальний тренд – перехід українського бізнесу до більш відповідальної та прозорої моделі, яка підтримує і посилює потенціал соціального підприємництва як важливого інструменту сталого розвитку країни. Інтеграція ESG-підходів і розвиток соціального підприємництва мають синергійний ефект, сприяючи посиленню соціального капіталу, створенню нових робочих місць, поліпшенню якості життя громад та захисту довкілля.

Слід зазначити, що ключовим етапом у створенні соціального бізнесу є визначення соціальної місії, яка фокусується на розв'язанні конкретних соціальних або екологічних викликів, актуальних для населення світу. До таких проблем належать зокрема: працевлаштування вразливих категорій населення, забезпечення доступу до безпечної питної води, управління та переробка відходів. Для їх вирішення соціальне підприємство використовує ринкові механізми, зокрема виробництво та реалізацію товарів і послуг, залучення інвестицій, що дозволяє забезпечити фінансову сталість без прямої залежності від донорських грантів.

У сучасних умовах ефективність соціального підприємництва залежить від здатності впроваджувати інноваційні підходи та технології, які дозволяють масштабувати вирішення суспільно значущих завдань. Серед таких інструментів варто виокремити мікрофінансування, краудфандингові платформи, онлайн-освітні сервіси

тощо. Важливою умовою сталого розвитку таких підприємств є здатність здійснювати якісну оцінку соціального впливу – через систему чітко визначених індикаторів (KPI), що дають змогу вимірювати як соціальну ефективність, так і економічні результати діяльності. Ще однією характерною рисою соціального бізнесу є реінвестування основної частини прибутку у реалізацію соціальних програм та ініціатив.

Застосування зазначених підходів сприяло формуванню прикладів успішних соціальних підприємств. В Україні діє громадська організація «Велика ідея» (м. Ковель) [18], яка реалізує локальні ініціативи з соціальним впливом. У світі добре відомий приклад Grameen Bank (Бангладеш) – банківської установи, що надає мікрокредити жінкам у сільській місцевості [19]. Компанія Patagonia (США), у свою чергу, поєднує комерційну діяльність із підтримкою природоохоронних ініціатив: вона щорічно передає 1% доходів на фінансування екопроектів у різних країнах [20].

Соціальне підприємництво є потужним інструментом досягнення Цілей сталого розвитку ООН, оскільки поєднує бізнес-підходи із прагненням до суспільного добробуту та екологічної рівноваги. Вартий уваги також досвід Івано-Франківської області, де реалізовано низку інноваційних ініціатив. Так, Urban Space 100 – громадський ресторан, створений спільноту «Тепле місто» за підтримки 100 соціальних інвесторів, спрямовує 80 % прибутку на підтримку місцевих громадських ініціатив [21]. Інший приклад – соціальна майстерня WoodLuck у Львові, яка залучає до виробництва дерев'яних виробів людей із вразливих груп населення. Прибуток від продажу продукції інвестується у навчання та соціальну інтеграцію учасників [22]. Ці приклади демонструють, як можливо об'єднувати комерційний підхід із суспільно-корисною діяльністю, формуючи сталу бізнес-модель на благо громади.

Водночас, соціальні підприємці в Україні продовжують стикатися з рядом викликів – як організаційних, так і нормативно-інституційних. Звернення до міжнародного досвіду і розвиток локальних практик дає змогу сформувати ефективні рішення для подальшого зміцнення сектора соціального підприємництва (табл. 2)

Таблиця 2

Ключове виклики соціального підприємництва та можливі рішення

Проблема	Короткий опис	Можливе рішення
Обмежене фінансування	Банки не кредитують через низьку прибутковість	Гранти, мікрокредити, impact-інвестиції, patient capital
Відсутність правового статусу	Соціальні підприємства не мають пільг і визнання	Законодавче закріплення, пільги, приклад Польщі, Литви
Низька обізнаність	Люди не розуміють і не підтримують	Кампанії, маркування, освітні програми, ярмарки
Відсутність підтримки та мереж	Підприємці працюють ізольовано	Інкубатори, акселератори, спільноти, галузеві асоціації
Важко виміряти вплив	Складність для інвесторів та оцінки ефективності	Методики оцінювання ефекту сталого розвитку, публічні звіти
Брак кадрів та навичок	Складно залучати менеджерів	Стажування, освітні партнерства, підтримка благодійників

Джерело: сформовано автором за [23]

На нашу думку, застосування методики IRIS+ як інструменту оцінки соціального впливу в моделі розвитку підприємства, допоможе виділити чинники, які можуть стати катализаторами розвитку соціального підприємництва, долаючи перешкоди, представлені у табл. 2. До основних переваг IRIS+ для підприємств, орієнтованих на інноваційний розвиток:

- універсальність – застосовність у різних секторах та масштабах бізнесу;
- порівнюваність – можливість порівнювати результати між організаціями, країнами та секторами;
- стратегічна інтеграція – допомагає підприємствам формалізувати та вбудувати соціальну відповідальність у загальну бізнес-стратегію;
- інвестиційна привабливість – використання IRIS+ полегшує залучення impact-інвесторів, які орієнтуються на підтверджені соціальні результати;
- прозорість і довіра – дозволяє досягти більшої відкритості перед стейкхолдерами, зокрема державними органами, партнерами та споживачами.

Таким чином, застосування методики IRIS+ не лише забезпечує об'єктивну оцінку соціального впливу, але й стимулює перехід підприємства до інноваційної моделі розвитку, заснованої на принципах прозорості, сталості та відповідального управління. У табл. 3 представлено порівняння діяльності у сфері соціального підприємництва українського і польського підприємств.

Таблиця 3

Порівняння IRIS на підприємствах України і Польщі

Показник	Astarta (Україна)	Syngenta (Польща)
Працівники	~7 000	~30 000
Жінки у керівництві	~28 %	~50 %
Навчання працівників	AgriChain — внутрішнє навчання	R&D і фермерські програми, розвиток мікро підприємництва, аграрні громади
Інвестиції в екологію	~\$10 млн (біогаз)	6,500 працівників працює в R&D, в більше ніж 150 R&D хабах по світу. Продовження цільового інвестування в розмірі USD 2 млрд. у сталі і відновлювальні технології до 2025
Викиди CO ₂	Скорочення на 44 % до 2030 vs 2022	Скорочення на 38% до 2030 vs 2022
Соціальні програми	>831 000 бенефіціарів	Тренінги фермерів, підтримка систем. Фірма інвестує 28 млн. USD у соціальні програми
Підтримка вразливих груп населення	Ветерани, переселенці, малі бізнеси	Ініціативи DEI (розширення можливостей, рівності та залученості) у Syngenta Group включають гнучкий графік роботи, дотримання міжнародних стандартів, таких як Стандарти поведінки для бізнесу ЛГБТІ ООН та Принципи розширення прав і можливостей жінок, комплексне навчання з подолання неświadомих упереджень, сприяння психологічній безпеці, гендерному та поколінєвому різноманіттю, важливості культури, серед іншого, а також створення Ресурсних груп співробітників для сприяння зміцненню дружніх стосунків між співробітниками Групи.

Джерело: сформовано на основі [25, 25, 26, 27]

За результатами порівняння можемо підсумувати, що методика IRIS+ може стати інструментом гармонізації соціальних ініціатив з європейськими вимогами та критеріями ESG. Водночас із підвищенням прозорості корпоративного сектору, що підтверджується зростанням показників ESG Transparency Index та подібних методик оцінювання (зокрема, IPIC+методу), зростає суспільний інтерес до соціального впливу бізнесу. Результати таких оцінок свідчать про поступове наближення українських компаній до міжнародних стандартів відповідального управління, що створює сприятливий ґрунт для розвитку інноваційних моделей на перетині бізнесу та соціальної місії. Соціальні підприємства, у свою чергу, демонструють ефективність у вирішенні соціальних та екологічних проблем на місцевому рівні, забезпечуючи зайнятість, інклюзію, доступ до послуг і локальний розвиток. Згідно з аналітичними звітами, соціальне підприємництво є швидкозростаючим сектором, який у багатьох випадках діє ефективніше за традиційні моделі благодійності.

Проте, незважаючи на високий потенціал, більшість соціальних підприємств стикаються з труднощами у залученні стабільного фінансування, що обмежує масштабування їхнього впливу. Саме тому обґрунтовані результати оцінки соціального ефекту та ESG-прозорості (як через IRIS, так і через GRI-звітність) можуть бути використані як інструменти довіри для інвесторів і донорів, що відкриває шлях до нових фінансових інструментів (соціальні облигації, імпаکت-інвестування тощо). Зокрема, експерти зазначають, що українські компанії, які хочуть трансформувати бізнес-процеси та господарську діяльність згідно вимог національного та міжнародного законодавства та збалансованого стійкого природокористування, повинні дотримуватись обов'язкових і добровільних стандартів звітності про сталий розвиток у межах Європейського Союзу. Українські компанії, які хочуть залишатись на європейському ринку, отримувати кредити чи інвестиції, мусять відповідати цим вимогам. Слід враховувати, що стандарти ESG не тільки розглядають питання екології та благодійності, вони також враховують ризики, прибутковість, репутацію та доступ до ринків [28].

Соціальне підприємництво володіє значним потенціалом фінансування. Його джерела є різноманітними та передбачають поєднання безповоротної допомоги, інвестиційних механізмів і власних прибутків тощо. Насамперед, важливу роль відіграють гранти та конкурси, які надають як міжнародні донори (наприклад, GIZ, EEA Grants, Європейська Комісія), так і національні благодійні фонди (зокрема, Український культурний фонд, фонд «Тепле місто», Фонд Фрідріха Науманна). Другим джерелом є соціальні інвестиції, які передбачають вкладення капіталу з орієнтацією на соціальний ефект, навіть за умови нижчого фінансового доходу. Такі інвестиції здійснюють спеціалізовані фонди, а також інституції як-от Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), Європейський інвестиційний банк (ЄІБ) та Фонд «Східна Європа». Ще одним важливим механізмом є мікрокредити та так звані «пацієнтський капітал» – це довгострокові пільгові позики, які надаються мікрофінансовими організаціями (наприклад, «Укрсоцбанк МФО», «Ощадбанк») або соціальними інкубаторами. Також активно використовуються краудфандинг і краудінвестинг – залучення коштів через онлайн-платформи, де люди можуть підтримувати проекти фінансово в обмін

на винагороду або частку в прибутку. Не менш важливою є співпраця з приватним сектором – великі компанії реалізують CSR-програми, надаючи гранти, спонсорство або іншу підтримку (приклади: «Кернел», «МХП», «Монделіс Україна»). Додатково соціальні підприємства можуть скористатися державними та місцевими програмами підтримки з місцевих бюджетів. Перспективним інструментом є випуск соціальних або зелених облігацій, орієнтованих на інвесторів, зацікавлених у сталому розвитку. Власний дохід також є важливим джерелом – багато підприємств реінвестують частину прибутку у власний розвиток або створення нових соціальних ініціатив. Нарешті, учасники акселераційних та інкубаційних програм (Impact Hub, SocialBoost, УКУ Startup School) можуть отримати навчальну, менторську підтримку та невеликі фінансові вливання. Саме комбінація кількох джерел дозволяє соціальному підприємству досягти фінансової стійкості, підвищити життєздатність бізнес-моделі та масштабувати свій соціальний вплив.

Аналізуючи сучасні практики взаємодії між соціальними інноваторами та компаніями, можна виокремити три ключові механізми залучення [29]: прямі залучення, інтеграція в екосистему та інтеграція в бізнес-стратегію. Ці механізми формують логіку поступового переходу компаній від точкових соціальних ініціатив до системної інтеграції принципів сталого розвитку. Прямі залучення (Direct engagements) є найбільш поширеною формою початку взаємодії та охоплюють закупівлі у соціальних підприємств, партнерства, доступ до ресурсів, інвестування через корпоративні фонди. Цей етап важливий для формування довіри та апробації нових форматів взаємодії. Участь в екосистемі (Ecosystem involvement) передбачає ширше залучення у розбудову мереж, участь у розробці політик, сертифікацію та стандартизацію. Це підвищує легітимність соціального підприємництва та формує базу для масштабування рішень. Інтеграція в бізнес (Integration into business) – найбільш зрілий етап, коли принципи соціального підприємництва трансформують саму бізнес-модель компанії. Це включає узгодження соціальних цілей, впровадження мотивацій у ланцюгах постачання, розвиток людського капіталу тощо.

Щодо реалізації даних механізмів слід підкреслити, що для підприємств рекомендовано починати з малих прямих залучень, поступово розширюючи взаємодію до екосистемного рівня з подальшою інтеграцією в корпоративну стратегію. Щодо соціальних підприємств, то необхідно активніше позиціонувати себе як партнера не лише для грантів, а як джерело інноваційної цінності. Участь уряду та інституцій у підтримці ініціатив соціального підприємництва полягає у створенні стандартизованих підходів до сертифікації, моніторингу та стимулювання партнерств (через пільги, спільні платформи, публічні закупівлі тощо).

Важливо виділити недоліки, які супроводжують використання даного механізму для досягнення цілей сталого розвитку через ініціативи соціального підприємництва. Зокрема, це недостатній рівень довіри між сторонами; відсутність методологічної підтримки та прозорих критеріїв оцінки соціального впливу; слабка інтегрованість соціального підприємництва в національні економічні програми; обмежений доступ до капіталу для масштабування інноваційних рішень. Проте, даний механізм формує

перспективи розвитку за рахунок формування національних платформ взаємодії бізнесу та соціального сектору, розвиток індикаторів ефективності впливу (наприклад, IRIS, ESG), посилення освітньої та аналітичної підтримки для корпоративних структур щодо впровадження соціальних інновацій, інтернаціоналізацію соціального підприємництва через міжнародні ланцюги постачання.

Таким чином, розглянутий механізм не лише демонструє логіку залучення соціальних інноваторів, але й формує цілісну стратегію сталого розвитку через кооперацію, інституційну підтримку та стратегічну інтеграцію в бізнес-практики. Підсумовуючи викладене, зазначимо, що соціальне підприємництво є потужним інструментом реалізації Цілей сталого розвитку (ЦСР), оскільки поєднує економічну активність із вирішенням соціальних та екологічних проблем. Завдяки своїй спрямованості на суспільне благо, такі підприємства безпосередньо впливають на поліпшення якості життя, створення інклюзивного ринку праці, підтримку вразливих груп, розвиток освіти, охорону довкілля та зменшення соціальної нерівності. Передусім, соціальні підприємства сприяють подоланню бідності (ЦСР 1), створюючи робочі місця для осіб, які мають обмежений доступ до формальної зайнятості – зокрема, людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів чи довготривало безробітних. Це не лише допомагає покращити добробут таких людей, а й зменшує навантаження на систему соціального забезпечення. У сфері якісної освіти (ЦСР 4) соціальні підприємства виступають рушієм альтернативних форм навчання: через освітні платформи, програми менторства, профорієнтацію для молоді та цифрову інклюзію. Завдяки цьому вони покращують доступ до знань та розвивають компетентності, що є важливими для активного громадянства та економічної самореалізації. Соціальне підприємництво також просуває гендерну рівність (ЦСР 5), оскільки значна частина таких ініціатив спрямована на підтримку жінок-підприємниць, матерів-одиначок та представниць уразливих соціальних груп. Забезпечення рівних можливостей у праці та підприємстві сприяє формуванню більш справедливого суспільства. Окреме місце займає гідна праця та економічне зростання (ЦСР 8). Соціальні підприємства створюють стабільні робочі місця, часто в депресивних регіонах, розвивають мікробізнес, навчають підприємницьким навичкам і підтримують локальні економіки. Це особливо важливо в умовах після кризового або повоєнного відновлення. Ще однією важливою функцією є зменшення нерівності (ЦСР 10), адже соціальні підприємства сприяють соціальній інтеграції, долають бар'єри до ринку праці, медичних послуг чи освіти для груп, які традиційно залишаються поза увагою комерційного сектору. Через свою локальну природу та гнучкість, соціальні підприємства активно впливають на розвиток сталих громад (ЦСР 11), забезпечуючи місцеві послуги, реінвестуючи прибутки в інфраструктуру громад та залучаючи мешканців до процесів прийняття рішень. Багато з них також реалізують принципи відповідального споживання і виробництва (ЦСР 12) – зокрема, переробку ресурсів, екологічне виробництво або продаж етичних товарів. У такий спосіб вони сприяють переходу до циркулярної економіки та зменшують екологічний слід бізнесу. В умовах зміни клімату соціальні підприємства все активніше беруть участь у боротьбі зі змінами клімату (ЦСР 13): впроваджують енергоефективні

технології, реалізують програми екопросвіти, займаються екологічною рекультивацією територій або розвитком відновлюваної енергетики. Крім того, завдяки інноваційним підходам до вирішення соціальних викликів, соціальне підприємництво також реалізує ЦСР 9 – індустріалізацію, інновації та інфраструктуру, особливо на рівні мікроінновацій у громадах. І нарешті, соціальні підприємства формують партнерства заради цілей (ЦСР 17), адже діють на перетині бізнесу, держави та громадського сектору, залучаючи до співпраці місцеву владу, донорів, волонтерів, університети та міжнародні організації. Таким чином, соціальне підприємництво не лише узгоджується з глобальним порядком денним сталого розвитку, а й є дієвим інструментом його впровадження, адже дозволяє одночасно вирішувати соціальні, економічні та екологічні виклики на рівні локальних спільнот і держави загалом.

Для ефективного формування стратегій розвитку соціального підприємництва в умовах різного рівня обізнаності учасників ринку, доцільно використати матрицю, що поєднує усвідомлення проблеми та наявність знань про її вирішення із використанням технології дизайн мислення. Це дозволяє ідентифікувати позицію підприємства в системі, виявити слабкі місця та запропонувати відповідні дії. На основі цього підходу побудовано стратегічну матрицю для аналізу та порівняння практик соціального підприємництва (на прикладі Astarta та Syngenta). На рис. 1 представлена матриця стратегій розвитку соціального підприємництва, створена на основі матриці «Усвідомлення проблеми – Знання про проблему» [32], що дозволяє розширити можливості усвідомлення проблем у діяльності організації, та визначити, чи володіє вона необхідними для цього знаннями. Дана матриця створена для прикладу з підприємствами Astarta і Syngenta (табл. 3).

	Знання: Відомі	Знання: Невідомі
Усвідомлення: Невідоме	КВАДРАНТ 1: Латентна можливість Впровадження існуючих знань; Перенесення практик Syngenta з R&D, DEI, підтримки громад до Astarta; Навчання лідерів	КВАДРАНТ 2: Сліпа зона Проведення аудитів, аналізу IRIS-індикаторів; Інтерв'ю з бенефіціарами; Пошук проблем, які не усвідомлюються підприємством
Усвідомлення: Відоме	КВАДРАНТ 3: Зона реалізації Масштабування діючих соціальних ініціатив; Партнерства з громадами, університетами; Соціальні франшизи	КВАДРАНТ 4: Дефіцит знань Інвестування в дослідження й освіту; Міжнародні обміни, навчання, гранти; Розробка інноваційних продуктів під соціальні цілі

Рис. 1. Стратегічна матриця розвитку соціального підприємництва
Джерело: сформовано автором

У стосунку до фірми Astarta, пріоритетними є завдання у межах Квадрантів 1 і 2, зокрема наявність екологічних інвестицій, але брак усвідомлення значущості DEI,

навчальних програм, мікро-підприємництва. Щодо фірми Syngenta пріоритетним є Квадрант 3, а саме діють сталі програми, потрібне розширення та локалізація, наприклад, через підтримку українських фермерів. Щодо обох компаній, реалізація завдань лежить у площині Квадрант 4 та полягає у питаннях досягнення кліматичних цілей і стійкості, для чого потрібні нові знання, особливо в локальному контексті.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, соціальні підприємства виступають каталізаторами сталого розвитку, забезпечуючи зв'язок між локальними потребами громад, інноваційними підходами до вирішення проблем і глобальними цілями сталого розвитку. Їх підтримка – не лише соціальний жест, а стратегічна інвестиція в довгострокову стабільність та безпеку країни.

Соціальне підприємництво дедалі більше визнається дієвим інструментом досягнення сталого розвитку, оскільки поєднує соціальну місію з підприємницькими механізмами, спрямованими на розв'язання актуальних проблем громад і суспільства. На відміну від традиційного бізнесу, соціальні підприємства орієнтовані не лише на прибуток, а й на створення соціальної цінності, що робить їх особливо важливими в умовах сучасних криз, таких як війна, економічна нестабільність чи зміни клімату. Аналіз аналітичних звітів, експертних оцінок та кращих практик підтверджує, що соціальне підприємництво виступає каталізатором позитивних змін, оскільки сприяє створенню робочих місць, соціальній інтеграції, екологічній відповідальності та мобілізації ресурсів на місцевому рівні.

Серед ключових чинників, що активізують розвиток соціального підприємництва та підсилюють його роль у забезпеченні сталості, виокремлено зростання прозорості корпоративного управління (через ESG-звітність та IRIS-показники), підтримку з боку держави та міжнародних партнерів, розвиток соціальних інновацій, доступ до фінансування, а також активну участь громадянського суспільства. Усе це формує сприятливе середовище для масштабування соціального ефекту та зміцнення довіри до таких підприємств з боку інвесторів і стейкхолдерів.

У контексті реалізації Цілей сталого розвитку ООН соціальні підприємства можуть відігравати системну роль у трансформації економіки в більш інклюзивну та справедливу. Їх розвиток та підтримка мають стати стратегічним напрямом державної політики та частиною нової економічної парадигми, що поєднує ефективність, відповідальність та соціальну орієнтацію.

Перспективи подальших досліджень лежать у площині формування моделі фінансування соціального бізнесу в умовах енергетичного переходу.

Список використаних джерел

1. Полянська А. С., Самарський С. В. Гармонізація соціальної відповідальності з економічними інтересами підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 12. С. 941-946.
2. Darmoris P. Social entrepreneurship in Ukraine: driving social impact in the face of a conflict. Reach for Change. URL. <https://reachforchange.org/articles/interview-petro-darmoris>.
3. Apalkova V., Meshko N., Apalkov S., Tsyganov S., Tsyganova N. The relevance of social and environmental commitments for entrepreneurs during wartime: Evidence from GEM

- Ukraine data. *Problems and Perspectives in Management*. 2025. 23(1), 352–363. URL. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(1\).2025.26](https://doi.org/10.21511/ppm.23(1).2025.26)
4. YEPA Workshop 3. Social entrepreneurship by young entrepreneurs. Discussion Notes. Summary note social entrepreneurship workshop.pdf.
 5. The European Social Enterprise Monitor – It’s time to have your voice heard! Euclid Network 92023. URL. https://social-economy-gateway.ec.europa.eu/european-social-enterprise-monitor-its-time-have-your-voice-heard-euclid-network-2023-12-01_en?utm_source=chatgpt.com
 6. The State of Social Enterprise: A Review of Global Data 2013–2023. Insight Report April 2024. https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_State_of_Social_Enterprise_2024.pdf
 7. Бойда С. Соціальне підприємництво як інструмент післявоєнної відбудови економіки України. *Економіка та суспільство*. 2023. 58. URL. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-25>
 8. Никифорок В.А. Соціальне підприємництво: сутність та особливості розвитку. *Економіка і суспільство*. 2017. 8. URL. https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/57.pdf
 9. Кифяк В. І., Малиш Л. Б. Соціальне підприємництво: проблеми та перспективи. *Бізнес-Інформ*. 2020. 5. С. 275–280. URL. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-275-280>
 10. Каширнікова, І., Спіридонова, К., Кірнос, О. Соціальне підприємництво у сучасній Україні. *Економічний простір*. 2024. С. 62–65. URL. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-11>
 11. Рамський А. Ю. Соціальне підприємництво в Україні: аналіз нормативно-правової бази та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. 58. URL. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-50>
 12. Рудаченко, О. О., Коненко, В. В. Соціальне підприємництво як основа сталого розвитку територіальних громад. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. 11. 2024. URL. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-03-13>
 13. Белов Д.М., Белова М.В., Палапа Б.Б. Соціальне підприємництво: поняття, ознаки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету, Серія ПРАВО*. 2023. 75(1). URL. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.75.1.24>
 14. Бражко О.В., Надеженко А.О. Основні тенденції соціально-правових проблем розвитку соціального підприємництва в Україні. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Право*. 2024. 27. URL. <https://visnyk.mu.edu.ua/index.php/pravo/article/view/147/143>
 15. Полянська А.С. Технологія дизайн-мислення в ситуаційному управлінні. *Розвиток компетентності в публічному секторі: європейські стандарти та перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Івано-Франківськ, 30 вересня 2021 р.)* / за ред. Д.І. Дзвінчука; упоряд. Л.С. Мосора. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2021. 229 с. С. 46-48. URL. <https://surl.li/ymeemy>
 16. IRIS+ System. <https://iris.thegiin.org/about/>
 17. Lyons D. £78bn sector failed by lack of long-term finance – new Social Enterprise UK research. 6th December 2023. URL. <https://www.pioneerspost.com/news-views/20231206/78bn-sector-failed-lack-of-long-term-finance-new-social-enterprise-uk-research>.
 18. Індекс ESG прозорості компаній України 2020. URL. <https://index.cgpa.com.ua>.
 19. Офіційна сторінка ГО «Велика Ідея». URL. <https://www.facebook.com/NGOGreatIdea/>
 20. Досвід для натхнення. URL. https://socialbusiness.in.ua/knowledge_base/dosvid-dliannennia/

21. Екологічна відповідальність та інновації компанії Patagonia. URL. <https://csr.community/ekologichna-vidpovidalnist>.
22. Що таке соціальне підприємництво? Приклади misto.cafe, МІСТОХАБ та Urban Space. URL. <https://www.gurt.org.ua/articles/103221/>
23. Офіційна сторінка соціального підприємства WoodLuck. URL. <https://woodluck.org.ua/vygotovlyayemo-mebli-z-misiyeu>.
24. Полянська А.С. Актуальність та виклики соціального підприємництва в умовах сталого розвитку. *Перспективи розвитку бізнесу в умовах воєнного стану та повосної відбудови України* : зб. тез Міжнар. наук.-практ. конф. (Львів, 15-16 травня 2025р.) відп. за вип. С.І. Урба. Львів : Растр-7, 2025. 385 с. С. 70–73.
25. Astarta Holding PLC. Annual report 2023. URL. https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2024/04/astarta_ar2023.pdf.
26. Сталій розвиток. © 2025 агропромисловий холдинг «Астарта-Київ». URL. <https://surl.lu/poreim>
27. Basis of preparation: ESG report 2022. Syngenta AG group. URL. <https://www.syngenta.com/sites/default/files/sustainability/reporting-sustainability/Syngenta-Basis-of-Preparation-2022.pdf>.
28. ESG Report 2023. URL. <https://www.syngentagroup.com/sites/default/files/2024-04/SG-ESG-Report-2023.pdf> .
29. Чи потрібно поєднувати GRI та ESRS у звіті? Офіційний сайт організації Офіс сталих рішень. URL. <https://ukraine-oss.com/chy-potribno-i-yak-same-poyednaty-gri-ta-esrs-uzviti-praktychnyj-pidhid>.
30. The Corporate Social Innovation Compass: Accelerating Impact through Social Enterprise Partnerships. Insight report january. 2024. URL. https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Corporate_Social_Innovation_Compass_2024.pdf.
31. ЦСР У Дії. Офіційний сайт. URL. <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku>.
32. Christian Mueller-Roterberg. Handbook of Design Thinking. Tips & Tools for how to design thinking. 2018. URL: https://www.researchgate.net/publication/329310644_Handbook_of_Design_Thinking.

References

1. Polyanska, A. S., Samarsky, S. V. (2016). Harmonization of social responsibility with economic interests of the enterprise. *Young Scientist*, 12, 941–946.
2. Darmoris, P. (2023). Social entrepreneurship in Ukraine: driving social impact in the face of a conflict. *Reach for Change*. <https://reachforchange.org/articles/interview-petro-darmoris/>
3. Apalkova, V., Meshko, N., Apalkov, S., Tsyganov, S., Tsyganova, N. (2025). The relevance of social and environmental commitments for entrepreneurs during wartime: Evidence from GEM Ukraine data. *Problems and Perspectives in Management*, 23(1), 352–363. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(1\).2025.26](https://doi.org/10.21511/ppm.23(1).2025.26)
4. YEPA Workshop 3. Social entrepreneurship by young entrepreneurs. Discussion Notes. [Summary_note_social_entrepreneurship_workshop.pdf](#)
5. The European Social Enterprise Monitor – It’s time to have your voice heard! Euclid Network 92023. https://social-economy-gateway.ec.europa.eu/european-social-enterprise-monitor-its-time-have-your-voice-heard-euclid-network-2023-12-01_en?utm_source=chatgpt.com
6. The State of Social Enterprise: A Review of Global Data 2013–2023. Insight Report April 2024. https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_State_of_Social_Enterprise_2024.pdf

7. Boyda, S. (2023). Social entrepreneurship as a tool for post-war reconstruction of the economy of Ukraine. *Economy and Society*, 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-25>
8. Nikiforak, V. A. (2017). Social entrepreneurship: essence and features of development. *Economy and Society*, 8. https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/57.pdf
9. Kyfyak, V. I., Malysh, L. B. (2020). Social entrepreneurship: problems and prospects. *Business Inform*, 5, 275–280. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-275-280>
10. Kashirnikova, I., Spiridonova, K., Kirnos, O. (2024). Social entrepreneurship in modern Ukraine. *Economic space*, 190, 62-65. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-11>
11. Ramsky, A. Yu. (2023). Social entrepreneurship in Ukraine: analysis of the regulatory framework and development prospects. *Economy and society*, 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-50>
12. Rudachenko, O. O., Konenko, V. V. (2024). Social entrepreneurship as a basis for sustainable development of territorial communities. *Problems of modern transformations. Series: economics and management*, 11. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-03-13>
13. Belov, D.M., Belova, M.V., Palapa, B.B. (2023). Social entrepreneurship: concept, features. *Scientific Bulletin of Uzhgorod National University, Series LAW*, 75(1). <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.75.1.24>
14. Brazhko, O. V., Nadezhdenko, A. O. (2024). Main trends of socio-legal problems of social entrepreneurship development in Ukraine. *Bulletin of Mariupol State University. Series: Law*, 27. <https://visnyk.mu.edu.ua/index.php/pravo/article/view/147/143>
15. Polyanska, A. S. (2021). Design thinking technology in situational management. *Competence development in the public sector: European standards and prospects: materials of the International Scientific and Practical Conference (Ivano-Frankivsk, September 30, 2021) / edited by D. I. Dzvinchuk; compiled by L.S. Mosor. Ivano-Frankivsk: IFNTUNG, 2021, 46-48.* <https://surl.li/ymeemy>
16. IRIS+ System. <https://iris.thegiin.org/about/>
17. Lyons, D. £78bn sector failed by lack of long-term finance – new Social Enterprise UK research. 6th December 2023. <https://www.pioneerspost.com/news-views/20231206/78bn-sector-failed-lack-of-long-term-finance-new-social-enterprise-uk-research>
18. ESG Transparency Index of Ukrainian Companies 2020. <https://index.cgpa.com.ua/>
19. Official page of the NGO «Great Idea». <https://www.facebook.com/NGOGreatIdea/>
20. Experience for inspiration. https://socialbusiness.in.ua/knowledge_base/dosvid-dliatnatkhnennia/
21. Environmental responsibility and innovation of Patagonia. <https://csr.community/ekologichna-vidpovidalnist/>
22. What is social entrepreneurship? Examples of misto.cafe, MISTOHAB and Urban Space. <https://www.gurt.org.ua/articles/103221/>
23. Official page of the social enterprise WoodLuck. <https://woodluck.org.ua/vygotovlyayemobli-z-misiyeyu/>
24. Polyanska, A.S. (2025). Relevance and challenges of social entrepreneurship in the context of sustainable development. *Prospects for business development in the context of martial law and post-war reconstruction of Ukraine: collection of abstracts of the International Scientific and Practical Conference (Lviv, May 15-16, 2025) edited by S.I. Urba. Lviv: Rastr-7, 70–73.*
25. Astarta Holding PLC. Annual report 2023. https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2024/04/astarta_ar2023.pdf
26. Sustainable development. © 2025 Agro-industrial holding «Astarta-Kyiv». <https://surl.lu/popeim>

27. Basis of preparation: ESG report 2022. Syngenta AG group. <https://www.syngenta.com/sites/default/files/sustainability/reporting-sustainabil>
28. ESG Report 2023. <https://www.syngentagroup.com/sites/default/files/2024-04/SG-ESG-Report-2023.pdf>
29. Should GRI and ESRS be combined in a report? Official website of the Office of Sustainable Solutions. <https://ukraine-oss.com/chy-potribno-i-yak-same-poyednaty-gri-ta-esrs-u-zviti-praktychnyj-pidhid/>
30. The Corporate Social Innovation Compass: Accelerating Impact through Social Enterprise Partnerships. Insight report january. 2024. https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Corporate_Social_Innovation_Compass_2024.pdf
31. SDGs in action. Official website. <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku>
32. Mueller-Roterberg Ch. (2018). Handbook of Design Thinking. Tips & Tools for how to design thinking. https://www.researchgate.net/publication/329310644_Handbook_of_Design_Thinking

SOCIAL ENTERPRISES AS CATALYSTS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Alla Polyanska

*Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,
15 Karpatska Str., Ivano-Frankivsk, 76000*

e-mail: alla.polianskai@nuing.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5169-1866>

Abstract. The article aims to identify factors that contribute to the activation of social changes in society through the development of social entrepreneurship as a tool for achieving sustainable development goals in the context of modern global challenges. The methodological basis of the study encompasses elements of qualitative analysis, including comparative analysis of social entrepreneurship initiatives, expert assessment, generalization of analytical reports and best practices, as well as the application of design thinking to model strategic development directions. The article analyzes social entrepreneurial initiatives that combine a social mission with entrepreneurial activity, and characterizes their impact on the local and national levels of development. The main results of the study indicate the ability of social enterprises to act as catalysts for sustainable development by creating innovative employment models, promoting inclusion, solving social problems and strengthening local communities. The article proposes a strategic matrix for the development of social entrepreneurship, based on a combination of awareness of the problem and the availability of knowledge to solve it, using the design thinking methodology. The matrix allows organizations to determine their place in the system, identify weaknesses and outline strategic actions, ranging from implementing and scaling existing initiatives to overcoming knowledge gaps and identifying “blind spots”. Using the examples of Astarta and Syngenta, the study demonstrates the potential for transferring best practices, building partnerships and investing in research and education, which strengthens the social value and innovativeness of business models. The results of the study justify the need to create an enabling environment for scaling social entrepreneurship, including the development of partnerships, institutional support and the integration of social entrepreneurship into sustainable development policies.

Keywords: social entrepreneurship, sustainable development, social innovation, ESG, entrepreneurial initiatives

Стаття: надійшла до редакції 17.04.2025

прийнята до друку 25.06.2025

опублікована (оприлюднена) 10.07.2025

УДК 331.1
JEL: J50, J58

РОЗВИТОК ІНСТИТУЦІЙНОЇ МОДЕЛІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ТА ДОВІРИ В СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИНАХ

Наталія Самолюк

*Національний університет водного господарства та природокористування,
33028, м. Рівне, вул. Соборна, 11
e-mail: n.m.samoliuk@nuwm.edu.ua; ORCID: 0000-0001-8693-8558*

Анотація. *На сьогодні традиційні механізми державного регулювання вже не відповідають викликам сучасної економіки, що зумовлює потребу у впровадженні нових інструментів партнерської взаємодії між державою, бізнесом і працівниками. Тож, метою статті є розвиток моделі взаємодії соціальних партнерів, спрямованої на забезпечення прозорості та довіри в соціально-трудовах відносинах на основі поєднання принципів трипартизму, цифрових технологій та механізмів соціального діалогу. У дослідженні використано загальнонаукові методи аналізу й синтезу, структурно-логічний підхід та графічну інтеграцію, що дозволило сформуувати узагальнену модель взаємодії держави, роботодавців і працівників. Центральним елементом моделі виступає «Профіль соціально-трудової відповідальності роботодавця», що поєднує верифіковані індикатори у п'яти блоках: зайнятість і можливості праці, права на роботі, соціальний захист, соціальний діалог та прозорість і довіра.*

Аргументовано, що інституціоналізація моделі потребує нормативно-правового закріплення (постанова Кабінету Міністрів України, Закон «Про корпоративну соціальну відповідальність») та запуску пілотних проєктів за участю провідних job-сайтів. Виявлено, що міжнародна практика (ЄС, США, скандинавські країни) підтверджує ефективність поєднання державних регуляторних інструментів із системами заохочення соціально відповідального бізнесу. Зроблено висновок, що імплементація моделі сприятиме зниженню інформаційної асиметрії на ринку праці, підвищить довіру між стейкхолдерами та посилить конкурентоспроможність компаній. Запропонована модель не лише підвищить прозорість ринку праці, але й трансформує роль державних органів – від пасивних спостерігачів до активних модераторів соціально-трудовах відносин.

Ключові слова: *трипартизм, соціальний діалог, інституційна модель, соціальна відповідальність роботодавця, цифровізація, соціально-трудова відносини.*

Постановка проблеми. В умовах зростання економічної нерівності, нестабільності ринку праці та соціальної напруги проблематика забезпечення прозорості та довіри в соціально-трудовах відносинах залишається актуальною. Адже традиційні механізми державного регулювання часто виявляються недостатньо ефективними через слабку



інтегрованість роботодавців та працівників у процес прийняття рішень. Водночас цифровізація економіки створює нові можливості для соціального діалогу та контролю за дотриманням соціальної справедливості, що зумовлює потребу пошуку інноваційних інституційних моделей взаємодії усіх учасників трудових відносин.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням взаємодії соціальних партнерів та досягненню балансу у соціально-трудовах відносинах присвячені праці вітчизняних та зарубіжних вчених, а також розробки міжнародних організацій. Філософські та економічні основи концепції справедливості закладено у працях Роулза Дж. [1], Сена А. [2], Стігліца Дж. [3], які визначили теоретичні засади пошуку балансу між економічною ефективністю та соціальною рівністю. У звітах МОП системно підкреслюється значення гідної праці, соціального діалогу та участі соціальних партнерів у формуванні трудових відносин [4]. У цьому контексті соціальний діалог трактується як один із ключових механізмів досягнення сталого розвитку та реалізації цілей ООН, зокрема у сфері зайнятості та соціальної справедливості [5].

Міжнародний досвід підтверджує актуальність модернізації соціального діалогу через поєднання класичних інструментів з цифровими технологіями. У межах Норвезьких грантів реалізується Програма соціального діалогу та гідної праці, що фінансує проекти з розвитку співпраці між соціальними партнерами та органами влади у 12 країнах [6]. У Румунії в межах грантів ЄЕЗ та Норвегії було реалізовано проєкт «New resources for tripartite dialogue in Romania», спрямований на створення онлайн-платформи для комунікації роботодавців, профспілок і громадських організацій [7]. Eurofound у 2021 р. на основі опитувань соціальних партнерів ЄС, Норвегії та Великобританії виявив бар'єри цифровізації соціального діалогу, серед яких – дефіцит цифрових навичок, слабкість інфраструктури та проблеми захисту даних [8].

В окремих вітчизняних розробках проблематика соціального діалогу розглядається в контексті пошуку нових форм взаємодії. Наприклад, Поплавська О. акцентує увагу на можливостях діджиталізації для пришвидшення обміну інформацією та забезпечення прозорості комунікацій між соціальними партнерами [9]; Ільченко Б. наголошує на необхідності модернізації механізмів обміну інформацією, процедур переговорів та контролю за виконанням угод [10]; Панькова О. та Касперович О. підкреслюють роль системної комунікативної стратегії, яка має враховувати як технологічні інновації, так і соціально-психологічні чинники взаємодії [11]. Дослідники виділяють довіру, поінформованість, вмотивованість та цифрову грамотність як ключові фактори результативного діалогу [12].

Узагальнення проведених досліджень дає підстави зробити висновок, що хоча питання соціального діалогу, корпоративної соціальної відповідальності та цифровізації отримали значне висвітлення у наукових працях, залишаються невирішеними проблеми інтеграції цих підходів у єдину модель. В Україні бракує комплексних інструментів, які б одночасно враховували міжнародні стандарти, особливості національного ринку праці та необхідність формування довіри між основними соціальними партнерами. Саме ці прогалини обумовлюють актуальність розробки нової інституційної моделі забезпечення прозорості та довіри в соціально-трудовах відносинах.

Відтак, **метою даної статті** є розвиток моделі взаємодії соціальних партнерів, спрямованої на забезпечення прозорості та довіри в соціально-трудовах відносинах на основі поєднання принципів трипартизму, цифрових технологій та механізмів соціального діалогу.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети автором використано загальнонаукові методи (узагальнення, порівняння, функціональний і структурно-логічний аналіз, синтез), а також метод графічного інтегрування.

Виклад основного матеріалу. Запропонована нами модель інституційної взаємодії ґрунтується на класичній концепції трипартизму, у межах якої співпраця між державою, роботодавцями та працівниками стає ключовою основою для формування прозорого і справедливого ринку праці. На відміну від традиційної реактивної моделі, де державні органи переважно втручаються у вже наявні конфлікти, запропонований підхід базується на проактивній, циклічній і партнерській взаємодії, що спрямована на вдосконалення соціально-трудовах відносин.

Для реалізації концепції необхідно сформувавши практичний механізм, що здатний інтегрувати принципи соціальної відповідальності у щоденну діяльність компаній. Ключовим інструментом у цій моделі є Профіль соціально-трудової відповідальності роботодавця (*далі – Профіль*), який інтегрується у платформи job-сайтів. Основу профілю складають верифіковані індикатори гідної праці, об'єднанні у чотири ключові блоки: «зайнятість і можливості праці», «права на роботі», «соціальний захист» і «соціальний діалог» та доповнені блоком «прозорість і довіра». Важливо зазначити, що впровадження верифікації даних через державні реєстри надасть профілю безпрецедентний рівень достовірності, чого бракує більшості добровільних звітів компаній. Детально про Профіль соціально-трудової відповідальності роботодавця йдеться у праці [13].

Підсумовуючим елементом профілю є Індекс соціально-трудової відповідальності роботодавця (*далі – ІСТВР*) – узагальнюючий кількісний показник, що дозволяє перевести суб'єктивні оцінки у вимірювану метрику. Для працівників ІСТВР може стати надійним орієнтиром при виборі роботодавця, для компаній – показником їхньої репутації та соціальної доброчесності, для держави – ефективним аналітичним інструментом моніторингу ринку праці в режимі реального часу. При цьому кожен із трьох учасників моделі взаємодії виконує унікальну і взаємодоповнюючу роль:

- 1) *держава – координатор та гарант.* Її функції не обмежуються нормотворчістю: вона створює нормативно-правову базу, забезпечує інтеграцію державних реєстрів для автоматичної верифікації даних у Профілях роботодавців та формує систему стимулів, за якої соціально відповідальна поведінка бізнесу стає економічно вигідною;
- 2) *роботодавці – виконавці.* Їхня ключова функція полягає у проактивному заповненні та регулярному оновленні Профілю. Наявність такого профілю підвищує прозорість їхньої діяльності, посилює HR-бренд і формує конкурентну перевагу на ринку праці;
- 3) *працівники та їх представники – контролери та партнери.* З одного боку, вони беруть участь у формуванні умов праці через соціальний діалог і

колективні угоди, з іншого – здійснюють «суспільний контроль», обираючи роботодавців на основі даних із профілю. Це створює потужний ринковий механізм, де попит на прозорість з боку шукачів роботи стає додатковим стимулом для бізнесу.

Забезпечення координації між усіма учасниками варто доручити спеціально створеному органу – Трипаритетній координаційній раді. До її основних завдань відноситься: розробка стандартів, зокрема методології розрахунку ІСТВР та критерії верифікації даних; моніторинг та аналіз агрегованих даних з Профілів для оцінки загального стану ринку праці; коригування стандартів та рекомендацій залежно від динаміки економічних і соціальних процесів.

До складу Ради мають увійти представники Міністерства економіки, Державної служби праці, Федерації роботодавців України та провідних профспілкових об'єднань. Створення цього органу є одним з перших кроків імплементації моделі.

Реалізація цієї комплексної ініціативи вимагає послідовного та багатоетапного підходу, що включає формування нормативно-правової бази, запуск пілотного проєкту та створення циклічної системи зворотного зв'язку.

Для забезпечення легітимності та обов'язковості ведення Профілю для всіх сторін, пропонується використовувати багаторівневий підхід до нормативно-правового закріплення. Найбільш реалістичним та швидким шляхом може стати ухвалення Постанови Кабінету Міністрів України. Уряд, через Міністерство економіки та інших соціальних партнерів, може затвердити порядок ведення Профілю, визначити ключові індикатори та механізми їх верифікації. Такий підхід дозволить швидко розпочати реалізацію ініціативи, не чекаючи тривалого процесу розробки та ухвалення закону. При цьому, основу для добровільного впровадження Профілю можна закласти через колективну угоду на національному рівні. У рамках Генеральної угоди між Федерацією роботодавців, профспілками та урядом можуть бути закріплені ключові принципи прозорості трудових відносин.

Довгостроковою стратегічною метою в цьому напрямку є прийняття окремого законодавчого акту – Закону України «Про корпоративну соціальну відповідальність», що дозволить надати системі найвищий юридичний статус. Він може детально прописати загальні принципи соціальної відповідальності, визначити обов'язковість ведення профілю для окремих категорій компаній (наприклад, великого бізнесу або державних підприємств) та встановити механізми відповідальності за подачу недостовірних даних.

Практична імплементація вимагає поетапного підходу, який забезпечить перевірку ефективності концепції та її адаптацію до національних умов. Відтак, запуск пілотного проєкту є критично важливим для тестування та підготовки концепції до повномасштабного впровадження. Його реалізація передбачає чіткий розподіл ролей між учасниками (табл. 1).

Таблиця 1

**Ролі суб'єктів у впровадженні Профілю соціально-трудової відповідальності
роботодавця та Індексу соціально-трудової відповідальності**

Суб'єкт	Основні функції	Внесок у формування та використання ІСТВР
Держава (Мінекономіки, Держпраці, Мінцифри)	Нормативне забезпечення, технічна інтеграція з реєстрами, координація соціальних партнерів	Встановлення стандартів розрахунку ІСТВР, забезпечення достовірності та доступності даних
Роботодавці	Заповнення та оновлення профілю, впровадження соціально відповідальних практик	Забезпечення первинних даних для розрахунку ІСТВР, підвищення власного рейтингу
Працівники та профспілки	Соціальний діалог, колективні договори, моніторинг	Надання відгуків та підтвердження практик, що впливають на ІСТВР
Job-сайти (Work.ua, Robota.ua)	Технічна реалізація профілю, інтерфейс для користувачів	Візуалізація ІСТВР у профілях компаній, інтеграція у пошук вакансій
Трипаритетна координаційна рада	Розробка стандартів, моніторинг та коригування	Методологічне забезпечення та аналіз агрегованих значень ІСТВР

Пілотний проєкт розрахований на 12–13 місяців і поділяється на чотири основні етапи, описані в табл. 2.

Таблиця 2

Етапи впровадження профілю та ІСТВР

Етап	Тривалість	Основні заходи	Очікуваний результат
Підготовчий	3–4 місяці	Постанова КМУ, створення Трипартитної ради, розробка API-інтеграції	Юридична й технічна основа для розрахунку ІСТВР
Запуск	1 місяць	Підключення 100-200 компаній, первинне заповнення профілів	Формування перших значень ІСТВР у профілях
Тестування та моніторинг	6 місяців	Збір і аналіз даних, опитування учасників, апробація методики	Перевірка достовірності ІСТВР, вдосконалення шкали оцінювання
Аналіз і масштабування	2 місяці	Підготовка звіту, коригування стандартів, розширення участі компаній	Використання ІСТВР як репутаційного та регуляторного інструменту

До очікуваних результатів пілотного проєкту належить: підтвердження працездатності механізму автоматичної верифікації даних, накопичення перших даних для апробації Індексу та виявлення недоліків для подальшого вдосконалення, а також оцінку готовності бізнесу та громадськості до використання нового інструменту. Це дозволить оцінити потенційні масштаби впровадження і стане основою для розробки довгострокової державної політики.

Механізм впровадження Профілю розроблено як безперервний, циклічний процес, що забезпечує його гнучкість та адаптивність до економічних і соціальних змін (рис. 1). Компанії заповнюють свої профілі, дані в яких автоматично верифікуються з державними реєстрами. Ця інформація стає доступною для всіх зацікавлених сторін. Державні інститути використовують ці дані для прогнозування та виявлення ризиків, а шукачі роботи – для усвідомленого вибору роботодавця. Держава застосовує інструменти стимулювання, а компанії, реагуючи на ці стимули, вдосконалюють свої соціальні практики. Результати змін фіксуються в оновлених профілях, що формує постійний цикл зворотного зв'язку, роблячи систему саморегульованою та стійкою. Цей циклічний підхід є запорукою довгострокової стійкості ініціативи, оскільки він дозволяє системі не просто реагувати на зміни, а еволюціонувати разом з ринком праці.



Рис. 1. Циклічність моделі взаємодії через впровадження та розвиток Профілю соціально-грудової відповідальності роботодавця

Для забезпечення добровільної та проактивної участі бізнесу в даній моделі варто використати механізми стимулювання, що поєднують фінансові, адміністративні та репутаційні переваги. Досить перспективною в цьому напрямку є система «Зеленого коридору» та податкові преференції. Вони є ключовими інструментами для заохочення компаній до добровільного заповнення та оновлення своїх Профілів та розрахунку ІСТВР. Суть цих інструментів полягає в тому, що компанії з верифікованим профілем отримують пріоритет у розгляді заявок на отримання державних ліцензій, дозволів чи кредитів, а компанії, ІСТВР яких перевищує поріг (наприклад, 70 балів) – знижену ставку податку на прибуток.

Успіх проекту в значній мірі залежить від ефективності комунікаційної кампанії, яка повинна сформувати довіру та підвищити обізнаність серед ключових стейкхолдерів. Кампанія має бути диференційованою, з окремими меседжами для бізнесу та громадськості.

Загалом варто відмітити, що впровадження Профілю є не лише ініціативою для бізнесу, але й потужним інструментом для модернізації державних інституцій, які перетворюються з пасивних спостерігачів на активних учасників ринку праці, що здатні до прогнозування та ефективного управління (табл. 3).

Традиційна функція ДЦЗ обмежується кількісними показниками, такими як реєстрацією вакансій та безробітних. Впровадження Профілю дозволить ДЦЗ перейти до якісної оцінки робочих місць. Отримавши доступ до агрегованих та анонімованих даних, Центр зможе аналізувати не лише кількість, а й якість вакансій, враховуючи такі показники, як середня зарплата в галузі, рівень плинності кадрів та інвестиції в навчання. Такий підхід дозволить Центру не просто направляти людей на роботу, а розробляти цільові програми для поліпшення умов праці в конкретних галузях.

Національна служба посередництва і примирення (НСПП) традиційно реагує на трудові конфлікти, коли вони вже виникли. Профіль перетворить її на систему раннього попередження. Відстеження ключових індикаторів, таких як падіння ІСТВР або зростання заборгованості, дозволить НСПП прогнозувати потенційні суперечки та проводити превентивні переговори з роботодавцями та профспілками. Це дозволить уникнути ескалації конфліктів, що є значно ефективнішим та менш витратним, ніж їхнє вирішення вже на стадії страйків чи судових спорів.

Впровадження Профілю створює синергетичний ефект для всього державного апарату. Дані, зібрані в одному місці, можуть використовуватися різними органами для різних цілей: від фіскального контролю (Державна податкова служба) до формування макроекономічної політики (Уряд та Міністерство економіки). Таким чином, система не лише підвищує прозорість, а й оптимізує процеси управління та прийняття рішень на державному рівні, забезпечуючи достовірність даних, що є ключовим внеском Міністерства цифрової трансформації.

Висновки. Формування інституційної моделі забезпечення прозорості та довіри у соціально-трудовах відносинах є не лише адміністративною інновацією, а й фундаментальною перебудовою системи взаємодії між державою, бізнесом і працівниками. Запропонована модель дозволяє перейти від реактивного регулювання до проактивної, партнерської системи управління, яка базується на достовірних даних та поєднує нормативно-правові інструменти з цифровими механізмами верифікації. Центральний елемент моделі (Профіль соціально-трудової відповідальності роботодавця) виступає цифровим інструментом довіри, що мінімізує інформаційну асиметрію, підвищує прозорість ринку праці та формує нові стимули для бізнесу. Важливим наслідком розвитку моделі взаємодії соціальних партнерів є також підвищення ефективності державних органів, які зможуть використовувати агреговані дані для прогнозування та стратегічного управління. Міжнародний досвід підтверджує доцільність такої моделі, однак її адаптація до українських реалій потребує врахування високого рівня тінізації трудових відносин. Реалізація запропонованої концепції створює передумови для зміцнення соціальної стабільності, підвищення якості робочих місць і розвитку людського капіталу.

Таблиця 3
Трансформація функцій державних органів у процесі впровадження інституційної моделі прозорості та довіри

Державний орган	Поточна функція (до впровадження)	Нова функція (після впровадження)	Приклад
Державний центр зайнятості (ДЦЗ)	Кількісний аналіз. Відстеження кількості вакансій та зареєстрованих безробітних.	Якісна оцінка робочих місць. Оцінка якості вакансій за талантими показниками, як зарплата, соціальні інвестиції, рівень плинності кадрів.	ДЦЗ бачить, що в певній галузі висока плинність і низький Індекс СТВР. Це дозволяє Центру не просто направляти туди людей, а надавати рекомендації щодо підвищення якості робочих місць.
Національна служба посередництва і примирення (НСП)	Реагування на конфлікти. Втручання в трудові суперечки, що вже виникли.	Система раннього попередження. Прогнозування потенційних конфліктів на основі даних про зарплату, заборгованість та соціальну політику компанії.	НСП моніторить динаміку даних великих підприємств. Різне падіння індексу справедливості стає сигналом ризику. Служба може провести превентивні переговори та запобігти страйку.
Державна податкова служба	Фіскальний контроль. Перевірка повноти сплати податків та ЄСВ.	Додатковий інструмент аналізу. Використання даних профілю для виявлення розбіжностей у поданих звітах.	Служба бачить, що в профілі компанії зазначено високу середню зарплату, але за офіційними даними вона занижена. Це є сигналом для проведення перевірки.
Уряд України та Міністерство економіки	Загальний аналіз ринку праці на основі статистичних даних.	Деталізована діагностика ринку праці. Використання агрегованих даних для формування обґрунтованої соціально-економічної політики.	Уряд може оцінити, які галузі є найбільш привабливими для людського капіталу, і які потребують додаткового стимулювання, щоб покращити умови праці.
Міністерство цифрової трансформації	Розвиток цифрових послуг для громадян та бізнесу.	Забезпечення достовірності даних. Надання API-інтеграції та гарантування безпеки верифікації даних з державних реєстрів.	Міністерство надає технічні рішення для збору та верифікації даних, забезпечуючи транспарентність системи.

Перспективи подальших досліджень. У подальшому автор планує розробити методику розрахунку індексу соціально-трудової відповідальності роботодавця та апробувати її на даних українських компаній.

Список використаних джерел

1. Роулз Дж. Теорія справедливості. Київ: Основи, 2001.
2. Sen A. Development as Freedom. Oxford: Oxford University Press, 1999.
3. Стігліц Дж. Велика прірва: нерівність у суспільствах. К.: Наш формат, 2017.
4. International Labour Organization. Decent Work Report. Geneva: ILO, 2020.
5. GCNU. Цілі сталого розвитку. 2015. URL: <https://globalcompact.org.ua/pro-nas/tsilijstijkogo-rozvytku/>
6. The Social Dialogue – Decent Work programme. 2019. URL: <https://eeagrants.org/news/programme-agreement-signed-social-dialogue-decent-work-programme>
7. Norway Grants. New resources for tripartite dialogue in Romania. URL: <https://eeagrants.org/archive/2009-2014/projects/IN22-0029>
8. Eurofound. Social partners going digital: Using digital tools and adapting social dialogue processes. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2021. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2021/social-partners-going-digital-using-digital-tools-and-adapting-social-dialogue-processes>
9. Поплавська О. М. Соціальний діалог в Україні: стан, ефективність, перспективи розвитку в цифровій економіці. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. 26 (2). С.44–49.
10. Ільченко Б. В. Соціальний діалог в системі державного управління в Україні: нові виклики та напрямки модернізації. *Стратегія розвитку держави в умовах новітніх викликів міжнародному порядку: політичний, правовий, економічний, гуманітарний, екологічний виміри*: збірник тез Міжн. наук.-практ. конф. Тернопіль: ТНПУ. 2020. С. 92–97.
11. Панькова О. В., Касперович О. Ю. Формування ефективних комунікаційних стратегій взаємодії суб'єктів соціально-економічного розвитку в умовах цифрових трансформацій: методологічний аспект. *Проблеми економіки*. 2019. № 4. С. 200–208. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2019_4_27
12. Дороніна О.А. Проблеми та перспективи діяльності профспілок щодо забезпечення гідної праці в Україні. *Бізнес Інформ*. 2013. № 9. С. 202–207. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_9_34.
13. Самолук Н.М. Цифрові інструменти підвищення прозорості трудових відносин: концепція профілю відповідального роботодавця. *Вісник НУВГП. Сер. Економічні науки*. 2025. 3 (111).

References

1. Rawls, J. (2001). A Theory of Justice. Kyiv: Osnovy.
2. Sen, A. (1999). Development as Freedom. Oxford: Oxford University Press.
3. Stiglitz, J. (2017). The Great Divide: Unequal Societies. Kyiv: Nash Format.
4. International Labour Organization. (2020). Decent Work Report. Geneva: ILO.
5. GCNU (2015). Цілі сталого розвитку. URL: <https://globalcompact.org.ua/pro-nas/tsilijstijkogo-rozvytku/>

6. The Social Dialogue – Decent Work programme (2019). URL: <https://ecagrants.org/news/programme-agreement-signed-social-dialogue-decent-work-programme>
7. Norway Grants (2014). New resources for tripartite dialogue in Romania. URL: <https://ecagrants.org/archive/2009-2014/projects/IN22-0029>
8. Eurofound (2021). Social partners going digital: Using digital tools and adapting social dialogue processes. Luxembourg: Publications Office of the European Union. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2021/social-partners-going-digital-using-digital-tools-and-adapting-social-dialogue-processes>
9. Poplavska O.M. (2019). Sotsialnyi dialoh v Ukraini: stan, efektyvnist, perspektyvy rozvytku v tsyfrovii ekonomtsi [Social dialogue in Ukraine: status, effectiveness, development prospects in the digital economy]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*. 26 (2). 44–49. [in Ukrainian].
10. Ilchenko B. V. (2020). Sotsialnyi dialoh v systemi derzhavnoho upravlinnia v Ukraini: novi vyklyky ta napriamky modernizatsii [Social dialogue in the public administration system in Ukraine: new challenges and directions of modernization]. *Strategy of state development in the conditions of new challenges to the international order: political, legal, economic, humanitarian, ecological dimensions*: collection of abstracts of the International Scientific-Practical Conference. Ternopil: TNPU. 92–97. [in Ukrainian].
11. Pankova O. V., Kasperovych O. Yu. (2019). Formuvannia efektyvnykh komunikatsiinykh stratehii vzaiemodii sub'iektiv sotsialno-ekonomichnoho rozvytku v umovakh tsyfrovyykh transformatsii: metodolohichniy aspekt [Formation of effective communication strategies for interaction between socio-economic development actors in the context of digital transformations: methodological aspect]. *Problems of economy*. 4. 200–208. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2019_4_27 [in Ukrainian].
12. Doronina O.A. (2013). Problemy ta perspektyvy diialnosti profspilok shchodo zabezpechennia hidnoi pratsi v Ukraini [Problems and prospects of trade union activities in ensuring decent work in Ukraine]. *Business Inform*. 9. 202–207. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_9_34 [in Ukrainian].
13. Samoliuk N.M. Tsyfrovi instrumenty pidvyshchennia transparentnosti trudovykh vidnosyn: kontsepsiia profilu vidpovidalnoho robotodavtsia [Digital tools for increasing the transparency of employment relations: the concept of a responsible employer profile]. *Bulletin of National University of Water and Environmental Engineering. Economic Sciences*. 2025. 3 (111). [in Ukrainian].

DEVELOPMENT OF AN INSTITUTIONAL MODEL FOR ENSURING TRANSPARENCY AND TRUST IN SOCIAL AND LABOR RELATIONS

Nataliia Samoliuk

*National University of Water and Environmental Engineering,
33028, Rivne, Soborna, 11 Str.
e-mail: n.m.samoliuk@nuwm.edu.ua; ORCID: 0000-0001-8693-8558*

Abstract. Currently, traditional mechanisms of state regulation no longer meet the challenges of the modern economy, which necessitates the introduction of new tools for partnership-based interaction between the state, business, and employees. Thus, the purpose of this article is to develop a model of interaction among social partners aimed at ensuring transparency and trust in social and labor relations, based on the combination of the principles of tripartism, digital technologies, and mechanisms of social dialogue. The study applies general scientific methods of analysis and synthesis, a structural-logical approach, and graphical integration, which made it possible to construct a generalized model of interaction between the state, employers, and employees. The central element of the model is the Responsible Employer Social and Labor Responsibility Profile, which integrates verified indicators grouped into five blocks: employment and labor opportunities, rights at work, social protection, social dialogue, and transparency and trust.

It is argued that the institutionalization of the model requires regulatory and legal consolidation (a resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine, the Law “On Corporate Social Responsibility”) as well as the launch of pilot projects involving leading job platforms. International practice (EU, USA, Scandinavian countries) confirms the effectiveness of combining state regulatory instruments with systems of incentives for socially responsible business. The study concludes that the implementation of the model will help reduce information asymmetry in the labor market, increase trust among stakeholders, and enhance the competitiveness of companies. The proposed model not only increases the transparency of the labor market but also transforms the role of state institutions – from passive observers into active moderators of social and labor relations.

Keywords: tripartism, social dialogue, institutional model, employer social responsibility, digitalization, social and labor relations.

Стаття: надійшла до редакції 21.04.2025

прийнята до друку 25.06.2025

опублікована (оприлюднена) 10.07.2025

УДК 338:504
JEL M14; Q56

ESG ЯК ІНДИКАТОР ЕКОЛОГІЧНОЇ, СОЦІАЛЬНОЇ ТА УПРАВЛІНСЬКОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ: ДОСВІД ПРОВІДНИХ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

Петро Банніков

*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»,
04111, м. Київ, вул. Лагерна, 30–32
e-mail: Pbannikov@krok.edu.ua; ORCID: 0009-0005-0806-3764*

Анотація. Метою дослідження є обґрунтування підходів до використання ESG як сучасної концепції, що є індикатором ефективності діяльності провідних міжнародних компаній, з акцентом на виявлення зв'язку між рівнем розвитку ESG-складових і показниками екологічної, соціальної та управлінської результативності бізнесу у контексті сучасних вимог сталого розвитку.

Оснoву дослідження становили методи контент-аналізу, синтезу і узагальнення, які дають можливість систематизовано виокремлювати кількісні показники з текстових джерел. Метод кореляційного аналізу застосовувався для визначення статистичної значущості взаємозв'язку і впливу соціальних компонент ESG на фінансову стійкість міжнародних компаній. На завершальному етапі дослідження використовувалися методи описової статистики.

У статті досліджено структуру ESG за трьома ключовими компонентами (екологічним, соціальним та управлінським) з деталізацією відповідних показників. Проведено аналіз ESG-рейтингів міжнародних компаній за даними MSCI ESG Ratings, Sustainalytics ESG Risk Ratings та LSEG ESG Score 2024 року. За результатами аналізу здійснено порівняльну оцінку позицій десяти транснаціональних корпорацій у межах різних систем оцінювання, що дало можливість визначити особливості підходів до управління ESG-ризиками та рівень прозорості. Проведено оцінку показників, що формують екологічну складову ESG. Визначено лідерів за окремими екологічними показниками та досліджено стратегічні цілі компаній щодо досягнення вулицевої нейтральності (Net Zero). Проведено емпіричне дослідження взаємозв'язку між соціальними компонентами ESG та фінансовою стійкістю провідних міжнародних компаній на основі застосування методу кореляційного аналізу. Визначено, що найсильніший позитивний вплив на фінансову стійкість має залученість і розвиток працівників. Проаналізовано управлінську складову ESG-підходу, охопивши чотири основні аспекти: структуру корпоративного управління, етику бізнесу, прозорість та звітність, а також акціонерне управління.

Ключові слова: ESG, соціальна відповідальність, сталий розвиток, зелена енергія, екологічна ефективність, корпоративне управління, етика бізнесу, прозорість звітності, нефінансові ризики, інвестиційна привабливість, кореляційний аналіз.



Постановка проблеми. Внаслідок активізації глобальних соціально-економічних змін та екологічних загроз, їх поширення у різних галузях сучасного світу важливим напрямом наукових розробок стає дослідження екологічних, соціальних та управлінських факторів, які у сукупності формують нову концепцію ESG (Environmental, Social and Governance).

Концепція ESG чітко сформувалася лише у 2015–2020 роках (після прийняття Цілей сталого розвитку – SDGs) і активно поширилася у корпоративній звітності. У науковому дискурсі основоположні засади досліджень зазначеної тематики спочатку були зосереджені на контекстуалізації теорій, впливі на фінансові показники та етичні аспекти корпоративної соціальної відповідальності. Надалі основний фокус досліджень вчених змістився у бік більш практичних аспектів, концентруючись на проблемах, пов'язаних з інвестуванням на основі критеріїв ESG, щоб допомагати стейкхолдерам адаптуватися до цієї парадигми та мінімізувати ризики, пов'язані з її реалізацією. Аналіз літератури показує, що фінансові показники, розкриття інформації у звітності та соціально відповідальні інвестиції залишаються найбільш досліджуваними питаннями, а дослідження екологічних проблем переважає над аналізом соціальних та управлінських (Estevez-Mendoza & Infante, 2025). Цей факт спонукає до подальших досліджень концепції ESG через призму ефективності бізнесу та концентрації уваги на соціальній складовій як не менш важливого фактору, здатному формувати позитивні фінансові результати діяльності сучасних компаній.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням взаємозв'язку між екологічною, соціальною та управлінською складовими діяльності компаній присвячено багато наукових досліджень, що охоплюють як теоретичні аспекти ефективного управління з позицій ESG розвитку, так і емпіричні оцінки впливу окремих індикаторів екологічного, соціального та управлінського компонентів концепції ESG на показники фінансової ефективності діяльності компаній.

Зокрема, такі вчені як А. Барбоза, Л. Б. Сільва, С. Н. Моріока, В. Ф. Соуза у своїх роботах на основі методів SLR за PRISMA та критичного синтезу здійснюють систематичний аналіз впливу інтеграції ESG на ефективність сталого розвитку компаній в різних аспектах, враховуючи як організаційний, так і соціальний контекст. На основі цих досліджень вчені роблять висновок, що інтеграція ESG зміцнює сталу ефективність бізнесу. Однак у дослідженні здебільшого домінує економічно-екологічний фокус, а соціальний практично не досліджується (Barbosa, Silva, Silva, Morioka, & Souza, 2023).

Дослідження М. А. Д. Р. Кардилло Л. Ф. К. Бассо спрямовані на виявлення модераторних змінних, які впливають на взаємозв'язок між ESG і CSR та фінансовими результатами компаній. За аналізом 108 статей з Web of Science та Scopus, автори зазначають ключові модераторні змінні ESG і CSR, що взаємодіють з фінансовими показниками компаній через складні механізми, у яких ключову роль відіграють: організаційна структура (управлінський апарат); регіональна культура та технологічна база; релевантність для ринку й стан економіки; характер галузі, стратегія компанії, ступінь залученості в CSR. Проведене вченими дослідження чітко відображає основні недоліки більшості сучасних робіт на зазначену тематику: розрізнені підходи до

визначення ESG, CSR і фінансових результатів; недостатнє врахування соціальних, культурних та технологічних індикаторів; велику варіацію методик дослідження, що ускладнює порівняння (Cardillo & Basso, 2025).

У. Гартія, А. К. Панда, А. Хегде, С. Нанда у своїх дослідженнях зазначають, що вивчення екологічних, соціальних та управлінських (ESG) аспектів і результатів діяльності компаній має вирішальне значення для глобального розуміння того, як стійкі практики сприяють довгостроковій прибутковості та конкурентоспроможності на різних ринках. З використанням методики панельного аналізу з крос-лагом у їхніх дослідженнях вимірюється зв'язок сукупного ESG та його параметрів із FFP (Fair Financial Practices –справедливі фінансові практики). Це дало дослідникам можливість зробити висновок, що інвестиції в сукупні зобов'язання ESG покращують фінансові показники компаній. Що стосується окремих складових ESG, вчені доводять, що екологічні та соціальні зобов'язання компаній мають позитивний вплив на прибуток компаній, тоді як аспект управління негативно впливає на FFP. Дослідження потребує подальшого уточнення впливу соціальних компонентів ESG (таких як задоволеність клієнтів, залученість і розвиток працівників, корпоративна соціальна відповідальність) на результати діяльності компаній через призму їх виміру не обсягом інвестованих ресурсів, а рівнем розвитку соціального компоненту компанії (Gartia, Panda, Hegde, & Nanda, 2024).

Р. Октавіані, і Ф. Дхарма доводять, що компанії, які працюють за принципами ESG, більш прозорі у розкритті інформації про корпоративну соціальну відповідальність, і, як правило, демонструють вищі фінансові показники. Високий рівень розкриття інформації про корпоративну соціальну відповідальність позитивно корелює з фінансовими показниками компаній. Це свідчить про те, що прозорість та прихильність до соціальної відповідальності можуть забезпечити довгострокові фінансові переваги. Основними недоліками дослідження цих авторів є застосування переважно нарративного аналізу та огляду літератури без емпіричної верифікації, що обмежує можливості для узагальнення результатів і їх статистичного підтвердження (Octaviani & Dharma, 2024).

Постановка завдання. Мета дослідження – обґрунтувати підходи до використання ESG як сучасної концепції, що є індикатором ефективності діяльності провідних міжнародних компаній, з акцентом на виявлення зв'язку між рівнем розвитку ESG-складових і реальними показниками екологічної, соціальної та управлінської результативності бізнесу у контексті сучасних вимог сталого розвитку.

Збір та аналіз ESG-показників для 10-ти провідних міжнародних компаній здійснювався через комплексний підхід, що включав використання офіційних корпоративних звітів зі сталого розвитку, річних звітів компаній, звітів з екологічної відповідальності та інтегрованих звітів.

Основою дослідження стали методи контент-аналізу, синтезу і узагальнення, які дають можливість систематизовано виокремлювати кількісні показники з текстових джерел; застосовується також документальний аналіз, спрямований на опрацювання офіційних джерел. Зокрема, збір даних щодо викидів парникових газів за трьома областями дії здійснювався з офіційних звітів компаній, де Score 1 включає прямі

викиди від власних або контрольованих джерел, Scope 2 охоплює непрямі викиди від придбаної енергії, а Scope 3 включає всі інші непрямі викиди у ланцюзі вартості компанії. Інформація про частку використання зеленої енергії збиралась з енергетичних звітів компаній та їхніх заяв про використання відновлюваних джерел енергії. Дані щодо водовикористання отримувались з екологічних звітів компаній, де вказувались загальні обсяги споживання води в кубічних метрах на рік. Показники переробки відходів визначались на основі корпоративних звітів про управління відходами, де компанії вказують частку відходів, що направляється на переробку або повторне використання. Цілі досягнення нульових чистих викидів фіксувались з офіційних заяв компаній та їхніх стратегічних документів, включаючи участь у ініціативі Science Based Targets initiative.

Дані щодо рівня задоволеності стейхолдерів, залученості й розвитку працівників та соціальної відповідальності компаній були отримані із щорічного рейтингу компаній Інституту Друкера.

Показники структури корпоративного управління, етики бізнесу та прозорості звітності отримані зі щорічних звітів (Annual Reports), звітів про корпоративне управління (Corporate Governance Reports) та протоколів загальних зборів акціонерів компаній.

Рейтинги ESG були побудовані на основі публічних даних незалежних рейтингових ESG-агентств. Верифікація даних проводилася через порівняння інформації з трьох різних джерел, щоб забезпечити точність та достовірність представленої інформації.

Метод кореляційного аналізу застосовувався для визначення статистичної значущості взаємозв'язку і впливу соціальних компонент ESG на фінансову стійкість міжнародних компаній.

На завершальному етапі дослідження використовувалися методи описової статистики, що дають змогу проаналізувати розподіли, динаміку та узагальнені характеристики зібраної інформації. Такий комплексний підхід забезпечив надійність зібраної емпіричної бази для подальших кількісних досліджень.

Виклад основного матеріалу дослідження. У 1990-х роках, коли громадськість почала все більше турбуватися з приводу погіршення стану навколишнього середовища, інвестори почали враховувати екологічні фактори у своїх інвестиціях. Звіт «Who Cares Wins», опублікований Глобальним договором Організації Об'єднаних Націй у 2004 році, вперше об'єднав виміри ESG та висунув концепцію ESG (Wan, Dawod, Chanaim, & Ramasamy, 2023).

Наразі немає чіткого академічного визначення терміну ESG. ESG – це абревіатура, що поєднує три виміри: екологія, соціальна сфера та управління, і формується у концепцію, що використовується для оцінки сталого розвитку та етичного впливу компаній і інвестицій. Розроблена на основі етичних та відповідальних інвестицій, ця концепція є поглибленням та розширенням концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) і за сучасних умов стала основою для сталого розвитку компаній. Кожен компонент цієї абревіатури включає ряд специфічних факторів, а у наукових джерелах та ділових документах досі не сформовано єдиної загальноприйнятої класифікації окремих чинників ESG.

Так, екологічний вимір ESG відноситься до факторів, пов'язаних із впливом компанії на навколишнє середовище. Сюди входять такі аспекти: використання ресурсів, забруднення, зміна клімату, управління відходами, енергоефективність та вплив на біорізноманіття.

Соціальний аспект ESG охоплює вплив компанії на людей та суспільство. Він включає оцінку таких факторів: трудова практика; відносини між працівниками; гендерна рівність; різноманіття, рівність та інклюзивність; взаємодія із суспільством; задоволеність клієнтів; права людини.

Управління у контексті ESG відноситься до систем і структур, які визначають діяльність компанії та процеси прийняття рішень. Цей компонент включає стійкість бізнес-моделі ради директорів, ділову етику (наприклад, склад ради директорів, винагороду керівників, права акціонерів, прозорість), конкурентну поведінку, управління ризиками та управління нормативно-правовою базою.

Значимість парадигми ESG для фінансів та економіки стрімко зростає, оскільки як прогресивні, так і традиційні інвестори активно стимулюють попит на подальші дослідження ефективності ESG, офіційно визнаючи, що «кліматичний ризик – це інвестиційний ризик» (Martiny, Tagliatalata, Testa, & Iraldo, 2024).

Оцінка ESG-профілю компаній базується на методологіях, що розроблені спеціалізованими аналітичними установами, зокрема MSCI ESG Ratings, Sustainalytics, Bloomberg ESG Data та іншими. Різні рейтингові агентства застосовують власні підходи до інтерпретації ESG-даних, що зумовлює існування певної варіативності у результатах оцінювання. Проаналізуємо позиції 10-ти глобальних корпорацій, що інтегрують ESG-підходи в корпоративну стратегію за такими найбільш авторитетними рейтингами як: MSCI ESG Ratings, Sustainalytics ESG Risk Ratings, ESG Score від LSEG.

MSCI ESG Ratings оцінює, наскільки ефективно компанії управляють найбільш суттєвими ESG-ризиками у порівнянні з галузевими конкурентами. Шкала розподілу у рейтингу – від CCC (найгірше) до AAA (найкраще) (рис. 1).

За даними MSCI ESG рейтингу у 2024 році найвищих позицій AAA досягли компанії Nvidia Corp. та Ecolab Inc., що свідчить про високий рівень їх стійкості до ESG-ризиків та лідерство в інтеграції принципів сталого розвитку. Переважна більшість інших аналізованих компаній, зокрема, Procter & Gamble, Johnson & Johnson, Pfizer Inc. та Caterpillar Inc., отримали рейтинг A, що характеризується задовільним рівнем управління ESG-ризиками. Компанія Apple Inc. у 2024 році отримала рейтинг BBB, що вказує на потенційну потребу компанії у перегляді стратегії сталого розвитку для зменшення нефінансових ризиків.

Sustainalytics ESG Risk Ratings вимірює недостатньо контрольовані ESG-ризики, які можуть мати фінансові наслідки. Шкала оцінки містить діапазон від 0 (низький ризик) до 40 (дуже високий ризик), тобто за цим рейтингом чим нижчий бал у компанії, тим краще (рис. 2).

У 2024 році Nvidia Corp. (12,5) та Cisco Systems Inc. (13,1) демонструють найнижчі рівні залишкового ESG-ризиків серед досліджуваних компаній, що вказує на їхню високоєфективну ESG-стратегію. Microsoft Corp. (17,4), Apple Inc. (19,0) та Pfizer Inc.

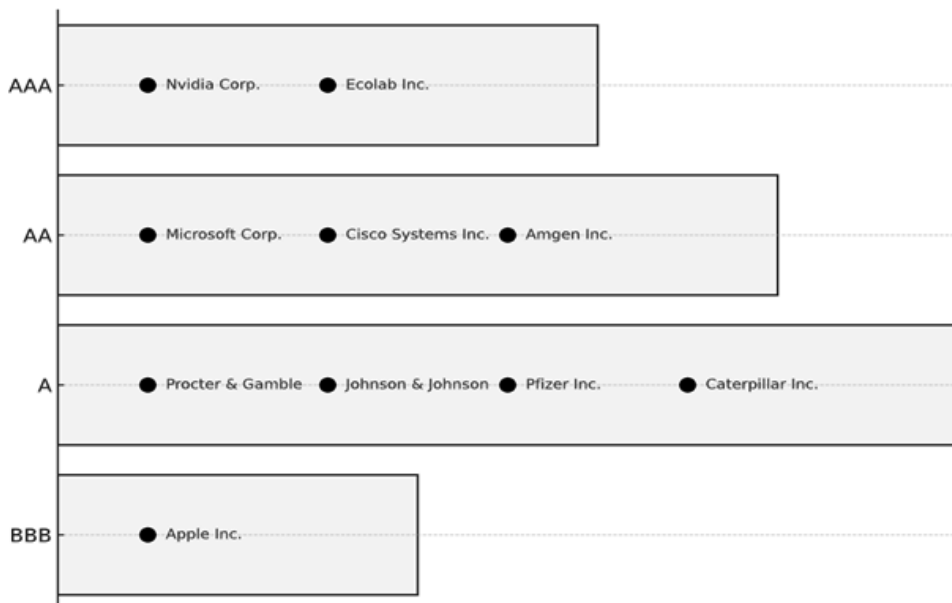


Рис. 1. Позичування провідних міжнародних компаній за MSCI ESG рейтингом у 2024 році
 Примітка. Побудовано на основі матеріалів авторських досліджень та джерел (KnowESG, 2024)

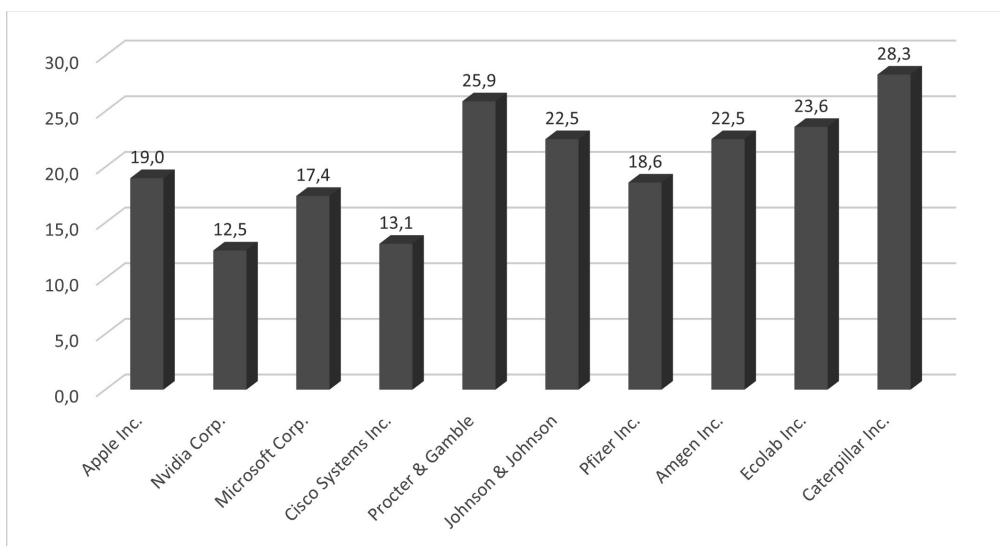


Рисунок 2. Порівняння провідних міжнародних компаній за Sustainalytics ESG рейтингом у 2024 році
 Примітка. Побудовано на основі матеріалів авторських досліджень та джерел (KnowESG, 2024)

(18,6) також показують помірно низький рівень ризику. У свою чергу, Procter & Gamble (25,9), Johnson & Johnson (22,5), Amgen Inc. (22,5), Ecolab Inc. (23,6) та Caterpillar Inc. (28,3) мають підвищений рівень залишкових ESG-ризиків (невраховані нефінансові ризики можуть мати довгострокові негативні наслідки для компаній та їх репутації).

ESG Score від LSEG (London Stock Exchange Group) є кількісною оцінкою розкриття інформації щодо екологічних, соціальних та управлінських показників. Шкала варіюється від 0 до 100, згідно з якою чим вищий бал – тим краще (рис. 3).

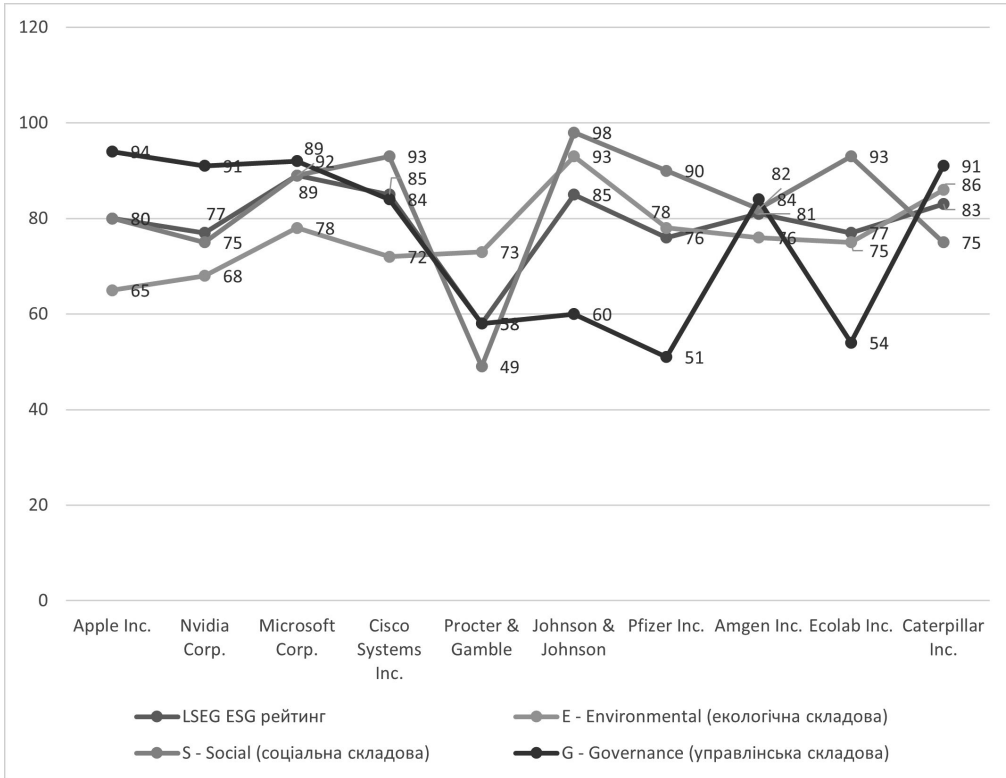


Рис. 3. Аналіз рівнів провідних міжнародних компаній за значеннями LSEG ESG рейтингу та його складових у 2024 році

Примітка. Побудовано на основі матеріалів авторських досліджень та джерел (KnowESG, 2024)

У 2024 році найвищі оцінки за LSEG ESG рейтингом отримали компанії Microsoft Corp. (89), Cisco Systems Inc. (85), Johnson & Johnson (85) та Caterpillar Inc. (83), що засвідчує високу якість їхніх ESG-розкриттів. Apple Inc. (80), Amgen Inc. (81), Nvidia Corp. (77), Ecolab Inc. (77) та Pfizer Inc. (76) демонструють помірно високий рівень прозорості. Водночас компанія Procter & Gamble (58) має відносно нижчий бал, що вказує на потенційну потребу у посиленні звітності або розкритті більш детальної інформації за ESG-напрямами. Слід зазначити, що цей ESG-рейтинг зосереджений

переважно на критерії інформаційної відкритості, а не на оцінці управління ESG-ризиками чи ефективності впровадження сталих практик, тому його дані можуть відрізнятися від показників за іншими рейтингами. Проте цей індикатор за сучасних умов є дуже важливим для інвесторів і стейкхолдерів, які враховують ступінь розкриття нефінансових показників при ухваленні стратегічних рішень.

В умовах посилення регуляторного тиску, зростання вимог інвесторів та переходу до низьковуглецевої економіки, здатність компаній ефективно управляти екологічними ризиками стає стратегічним чинником їхньої стійкості та фінансової ефективності.

Наведені у таблиці 1 дані відображають ключові кількісні показники, які характеризують екологічну ефективність ESG аналізованих транснаціональних корпорацій у 2024 році. Зокрема, аналіз охоплює рівень викидів CO₂, об'єми повторного використання води, частку використаної відновлюваної енергії, показники переробки відходів та інші релевантні метрики, які дають можливість порівнювати ступінь екологічної відповідальності між компаніями та ідентифікувати лідерів у цій сфері.

Таблиця 1

Показники управління викидами CO₂, сталого використання ресурсів і екологічної ефективності для провідних міжнародних компаній у 2024 році (екологічна складова ESG)

№ з/п	Назва компанії	Scope 1 (тCO ₂ e)	Scope 2 – location-based (тCO ₂ e)	Scope 2 – market-based (тCO ₂ e)	Scope 3 (тCO ₂ e)	% зеленої енергії	Повторне використання води (млн м ³)	Переробка відходів (%)
1	Apple Inc.	48600	1206700	3400	18504000	88	6,1	71,0
2	Nvidia Corp.	14390	178087	0	3637478	72	8,9	88,0
3	Microsoft Corp.	143510	9955368	25909	15140000	100	7,8	94,8
4	Cisco Systems Inc.	32562	135438	28418	17092306	83	2,7	54,0
5	Procter & Gamble	1987000	2228000	165000	16700000	99	3,5	100,0
6	Johnson & Johnson	314690	460864	116236	4779516	21	9,5	18,6
7	Pfizer Inc.	1652610	500077	519558	5600000	10	-	78,3
8	Amgen Inc.	107000	128	14000	1705000	90	2,2	55,0
9	Ecolab Inc.	270090	158536	70826	7798972	69	9,4	99,0
10	Caterpillar Inc.	70486	65444	16736	1950404	31	-	90,7

Примітка. Побудовано на основі матеріалів авторських досліджень.

У 2024 році мінімальний показник викидів парникових газів, що прямо контролюються компанією (Score 1), серед аналізованих у таблиці 1 компаній, склав 14390 тонн еквіваленту діоксиду вуглецю (компанія Nvidia Corp.), при цьому найменші обсяги непрямих викидів від споживання електроенергії, тепла або пари, що виробляються зовнішніми постачальниками (Score 2 – location-based) були у компанії Amgen Inc. – 128 тонн еквіваленту діоксиду вуглецю, а найменше значення непрямих викидів за ринковим підходом (Score 2 – market-based) досягла компанія Nvidia Corp. – 0 тонн (викидів взагалі немає). Мінімальне значення викидів по всьому ланцюгу створення вартості, не контрольованих компанією безпосередньо, але пов'язаних з її діяльністю (Score 3) для аналізованих еко-прогресивних компаній склало 3637478 тонн еквіваленту діоксиду вуглецю у компанії Nvidia Corp. Найвища частка використання зеленої енергії у компанії Microsoft Corp. і сягає 100% від загального енергоспоживання. Найвищі обсяги повторного використання води характерні для компанії Johnson & Johnson і знаходяться на рівні 9,5 млн кубічних метрів, а найвище значення за показником «відсоток переробки відходів» належить компанії Procter & Gamble становить і становить 100 %, що свідчить про їх високі стандарти корпоративної соціальної відповідальності та екологічного управління.

Проаналізуємо цілі досягнення вуглецевої нейтральності (Net Zero) провідних міжнародних компаній у 2024 році (табл. 2).

Таблиця 2

**Цілі досягнення вуглецевої нейтральності (Net Zero)
 провідних міжнародних компаній у 2024 році**

№ з/п	Назва компанії	Net Zero ціль компанії
1	2	3
1	Apple Inc.	Компанія вже досягла Net Zero за Score 1 і Score 2 (тобто є вуглецево нейтральною в рамках власних операцій) з 2020 року.
2	Nvidia Corp.	У 2023–2024 роках компанія зменшила Score 1 і Score 2 викиди завдяки переходу на зелений струм у кампусах у США та інших країнах. Компанія заявляє про наближення до Net Zero по Score 1 і Score 2, але ще не заявила про 100% досягнення.
3	Microsoft Corp.	Компанія повідомила про зменшення Score 1 і Score 2 викидів більш ніж на 90%. У 2024 році характерне використання 100% відновлювальної енергії для дата-центрів, офісів і лабораторій. Для досягнення Net Zero компанія активно інвестує в carbon removal technologies, зокрема пряме вловлювання CO ₂ з повітря (DAC).
4	Cisco Systems Inc.	Темпи зниження Score 1 і Score 2 складає 74% від рівнів базового 2019 року. Зменшення стало реакцією на сувору програму енергоефективності, перехід на чисту енергію та закупівлю RECs. 16% Net Zero компанією планується компенсувати через carbon removal до 2025 року.
5	Procter & Gamble	Планується досягнення нульових викидів парникових газів у всьому ланцюгу постачання та операціях (від сировини до роздрібного продавця) до 2040 року
6	Johnson & Johnson	Планується 80% скорочення Score 1 і Score 2 до 2030 року (від рівня базового 2016 року).

Закінчення табл. 2

1	2	3
7	Pfizer Inc.	Планується досягти Net Zero Standard до 2040 року з 95 % скороченням Score 1 і Score 2 та 90 % скороченням Score 3 від рівня 2019 року.
8	Amgen Inc.	Досягнення абсолютної вуглецевої нейтральності (покриття Score 1 та Score 2) до 2027 року, шляхом скорочення викидів та використання чистої енергії
9	Ecolab Inc.	Компанія прагне досягнути Net Zero викидів по всьому ланцюжку створення вартості до 2050 року на 90%.
10	Caterpillar Inc.	Компанія ставить за мету досягти зниження Net Zero викидів на 30 % до 2030 року.

Примітка. Побудовано на основі матеріалів авторських досліджень.

Як бачимо з таблиці 2, компанії демонструють різні рівні амбітності у своїх зобов'язаннях щодо досягнення нульових викидів вуглецю. Найбільш прогресивною є Apple Inc., яка вже з 2020 року досягла Net Zero у рамках операційних викидів (Score 1 і Score 2). Amgen Inc. має на меті досягти повної вуглецевої нейтральності за Score 1 і Score 2 до 2027 року, з акцентом на скорочення викидів та використання чистої енергії. Microsoft Corp. повідомляє про зменшення операційних викидів більш ніж на 90% та забезпечення 100% використання відновлювальної енергії в офісах, лабораторіях і дата-центрах у 2024 році,

У рамках аналізу соціальної складової ESG важливого значення за сучасних умов набувають такі показники, як рівень задоволеності клієнтів, залученість і розвиток персоналу, а також рівень соціальної відповідальності (табл. 3).

Таблиця 3

Ключові індикатори соціальної складової ESG провідних міжнародних компаній у 2024 році

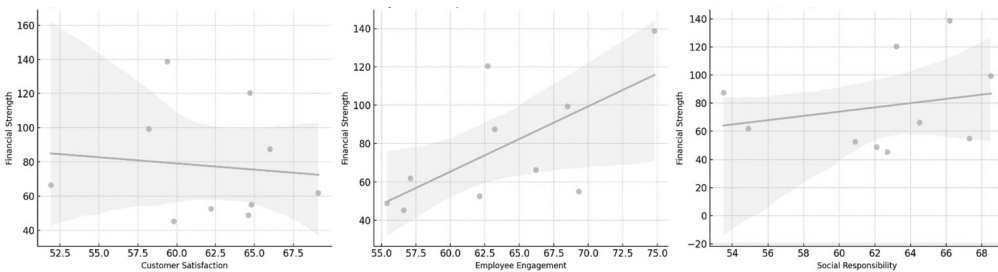
№ п/п	Назва компанії	Задоволеність клієнтів	Залученість і розвиток працівників	Соціальна відповідальність
1	Apple Inc.	64,7	62,7	63,2
2	Nvidia Corp.	59,4	74,8	66,2
3	Microsoft Corp.	58,2	68,5	68,5
4	Cisco Systems Inc.	64,8	69,3	67,3
5	Procter & Gamble	66	63,2	53,5
6	Johnson & Johnson	51,9	66,2	64,5
7	Pfizer Inc.	59,8	56,6	62,7
8	Amgen Inc.	62,2	62,1	60,9
9	Ecolab Inc.	64,6	55,4	62,1
10	Caterpillar Inc.	69,1	57,1	54,9

Примітка. Побудовано на основі матеріалів авторських досліджень та джерел (Drucker Institute, 2025).

На основі порівняльного аналізу ключових індикатори соціальної складової ESG можна виокремити кілька важливих тенденцій. Найвищий рівень задоволеності клієнтів продемонструвала компанія Caterpillar Inc. (69,1 бала), що свідчить про високу якість обслуговування та позитивний клієнтський досвід компанії. За критерієм залученості та розвитку працівників лідером є Nvidia Corp. з оцінкою у 74,8 бала, що відображає ефективну політику управління людським капіталом та інвестиції в розвиток персоналу. У сфері соціальної відповідальності найвищий рівень демонструють Microsoft Corp. і Cisco Systems Inc. (по 68,5 і 67,3 бала відповідно), що вказує на стратегічне значення соціального впливу та сталого розвитку для їх бізнес-моделей. Загалом же переважна більшість аналізованих компаній забезпечує баланс між усіма трьома виокремленими у дослідженні вимірами соціального компоненту ESG.

Як уже зазначалося, через те, що соціальна складова ESG має неоднозначний взаємозв'язок із фінансовими показниками компаній, у науковій літературі вона не отримала достатнього емпіричного висвітлення (на відміну від екологічної та управлінської складових). Важливість подальших розробок інтегрованих стратегій управління людським капіталом і фінансами для досягнення сталого розвитку потребує кількісного аналізу взаємозв'язку соціальних показників ESG із фінансовою ефективністю компаній.

Для візуальної інтерпретації результатів використання методу кореляційного аналізу побудуємо графіки взаємозв'язку соціальних показників ESG (задоволеність клієнтів, залученість і розвиток працівників, соціальна відповідальність) із фінансовою стійкістю компаній (рис. 4).



Фінансова стійкість	Apple Inc.	Nvidia Corp.	Microsoft Corp.	Cisco Systems Inc.	Procter & Gamble	Johnson & Johnson	Pfizer Inc.	Amgen Inc.	Ecolab Inc.	Caterpillar Inc.
		120,4	138,7	99,4	55	87,5	66,4	45,3	52,6	48,9

Рис. 4. Візуалізація кореляційного аналізу взаємозв'язку соціальних показників ESG із фінансовою стійкістю компаній

Примітка. Побудовано на основі матеріалів авторських досліджень та джерел (Drucker Institute, 2025)

Коефіцієнти кореляції фінансової стійкості та соціальних показників ESG провідних міжнародних компаній відображають таке:

- Коефіцієнт кореляції з показником «Задоволеність клієнтів» складає $-0,11$, p -value – $0,764$ (негативний слабкий зв'язок, статистично неістотний із фінансовою стійкістю);
- Коефіцієнт кореляції з показником «Залученість і розвиток працівників» – $0,65$, p -value – $0,041$ (помірно сильний позитивний зв'язок, статистично істотний);
- Коефіцієнт кореляції з показником «Соціальна відповідальність» – $0,23$, p -value – $0,523$ (слабкий позитивний зв'язок, статистично неістотний).

Таким чином можемо стверджувати на рівні емпірично доведених фактів, що інвестування у розвиток персоналу сприяє підвищенню продуктивності та ефективності фінансової діяльності компаній. Отримані результати кореляційного аналізу узгоджуються також з сучасними теоріями, згідно з якими соціальна активність компаній може формувати позитивний імідж і зміцнювати довіру інвесторів та споживачів.

Проаналізуємо управлінську складову ESG через показники структури корпоративного управління, етики бізнесу та прозорості звітності провідних міжнародних компаній (табл. 4).

Як можемо констатувати із даних таблиці 4, розвинена структура корпоративного управління є характерною рисою більшості провідних компаній, що досліджувалися. Зокрема, майже всі компанії забезпечують незалежність більшості членів ради директорів, мають спеціалізовані комітети (Audit, Compensation, Governance). Етична інфраструктура компаній дедалі частіше включає кодекси поведінки, комплаєнс-програми, механізми анонімного повідомлення про порушення та етичні тренінги. Більшість компаній публікує окремі звіти відповідно до міжнародних стандартів (GRI, SASB, TCFD), інтегрує нефінансові показники у річну звітність, а також забезпечує відкритий доступ до специфічної інформації. Акціонерне управління трансформується у напрямі зростаючої залученості інвесторів до прийняття ESG-рішень.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Як показали результати проведеного дослідження, критерії ESG стають для сучасних компаній ключовими індикаторами компетентності керівництва, управління ризиками та нефінансової ефективності, тому власники активів по всьому світу все більш активно впроваджують принципи ESG у свої інвестиційні стратегії.

Наукова новизна полягає у комплексному емпіричному дослідженні окремих складових ESG (екологічної, соціальної та управлінської) із використанням кількісних методів аналізу. Зокрема, досліджено вплив соціальної складової ESG через розширені індикатори (задоволеність клієнтів, залученість працівників і корпоративна соціальна відповідальність) на фінансову ефективність діяльності міжнародних компаній через показник фінансової стійкості, на основі чого інтерпретовано значення соціальних ESG-показників як чинників формування довгострокової фінансової результативності.

Таблиця 4
 Показники структури корпоративного управління, етики бізнесу та прозорості звітності провідних міжнародних компаній у 2024 році (управлінська складова ESG)

Компанія	Структура управління	Етика бізнесу	Прозорість і звітність	Акціонерне управління
Apple Inc.	Незалежна рада директорів (8/9 незалежні), спеціалізовані комітети (Audit, Compensation, Nominating), система внутрішнього контролю.	3 Кодекс поведінки «Business Conduct»; політика конфлікту інтересів; внутрішній канал повідомлень.	4 ESG-звіт; SEC проху-звітність; звіти з Diversity, Cybersecurity, AI Governance.	5 Висока прозорість компенсацій; механізми участі акціонерів (Say-on-Pay, пропозиції до порядку денного).
Nvidia Corp.	Рада директорів з незалежною більшістю; чітка ротация календій; функціонування Ethics & Compliance Committee.	Впроваджено Code of Ethics; етичні тренінги; заочення звітності про порушення (анонімно, без репресій).	ESG-звіт; розкриття за GRI та SASB; звітність у рамках TCFD.	Пряма комунікація з інвесторами; відповідальність ради за етичну культуру.
Microsoft Corp.	Незалежна рада (11 з 12); Lead Independent Director; спеціалізовані комітети (Audit, Governance, Compensation, Environmental).	«Standards of Business Conduct»; внутрішній портал повідомлень; політики AI Ethics, Responsible AI.	Глобальний звіт за стандартами GRI та TCFD; детальна ESG-інфраструктура на сайті.	Регулярна взаємодія з акціонерами; відповідальність CEO перед радою; акціонерні механізми впливу.
Cisco Systems	Комітети ради: Governance, Compensation, Audit, ESG; оцінка ефективності ради щорічно.	«Code of Business Conduct» для всіх рівнів; програма «Speak Up»; фокус на корупційні ризики.	ESG Performance Hub; 10-K filings; інтерактивна прозорість по метриках (E, S, G).	Доступний механізм подання питань на загальні збори; фокус на довгостроковій цінності для акціонерів.
Procter & Gamble	Директорська політика «Governance Guidelines»; 100% незалежні комітети; оцінка керівного складу.	«Worldwide Business Conduct Manual»; політика проти дискримінації; комплексне-кодекс у ланцюгу поставачань.	ESG-звіт; Annual Citizenship Report; прозори дані з екологічної та соціальної звітності.	Пряма участь акціонерів у голосуванні; розширені пояснення у Proxу Stateme

Закріплення табл. 4

1	2	3	4	5
Johnson & Johnson	Стандарти корпоративної поведінки для CEO, CFO, ради, ESG-комітет при наглядовій раді.	«Stredo»-етика; політики доброчесності, комплаєнсу, антикорупції та прав людини.	ESG-звіт; детальна структура підзвітності; оцінка зовнішніми аудиторами.	Механізм зв'язку з радою; врахування ESG-факторів при ухваленні рішень акціонерів.
Pfizer Inc.	Комітети ради: Governance & Sustainability; формалізована політика щорічної самооцінки ради.	«Blue Book» – внутрішній кодекс поведінки; навчання з етики, політики відповідального любювання.	Corporate Responsibility Report; чітке структурування за ESG-індикаторами.	Розширене представлення акціонерів у звітності; відкритий механізм скарг та пропозицій.
Amgen Inc.	Незалежна більшість ради; комітети: Audit, Compliance, Governance; самоперевірка ефективності.	«Code of Ethics and Business Conduct»; whistleblower-платформа; політика «zero tolerance».	ESG Highlights; SASB-орієнтоване розкриття; публікації щоквартально.	Фокус на ESG-driven compensation; система врахування інтересів інституційних інвесторів.
Esolab Inc.	Голова ради – незалежний директор; комітети з Audit, Governance, Safety & Environment.	Етичний кодекс; корпоративна відповідальність за поведінку постачальників.	ESG-звіт; GRI звіти, Sustainability & CDP disclosures; інтегрована річна звітність.	Акціонери можуть просувати ESG-ініціативи (у 2024 році – 3 акціонерські резолюції з підтримкою >50 %).
Caterpillar Inc.	Багаторічна структура незалежних комітетів (Audit, Public Policy, Compensation); оновлена Board Diversity Policy.	Кодекс Conduct & Integrity; етичні навчання для персоналу й керівництва; корпоративні санкції за порушення.	ESG-звіт; Business Conduct & Sustainability Report; повна прозорість щодо КРІ управління.	Акціонерські голосування щодо ESG; зростаюча увага до ланцюгів постачання та прав акціонерів.

Примітка. Побудовано на основі матеріалів авторських досліджень.

Отримані результати дослідження нової концептуальної моделі ESG мають теоретичну та практичну цінність, оскільки поглиблюють теоретичне розуміння взаємозв'язку між нефінансовими аспектами діяльності компаній (ESG) та їх фінансовою ефективністю. Тому подальші дослідження, на нашу думку, доцільно спрямувати на поглиблений аналіз причинно-наслідкових зв'язків між окремими компонентами ESG та фінансовими, операційними й репутаційними показниками компаній з використанням економетричних моделей.

Список використаних джерел:

1. Amgen Inc. *2024 sustainability highlights report*, 2025, 23. URL: <https://www.amgen.com/responsibility/2024-sustainability-highlights-report>.
2. Amgen Inc. *Environmental sustainability data – 2024 summary of data4*. URL: https://www.amgen.com/responsibility/-/media/Themes/CorporateAffairs/amgen-com/amgen-com/downloads/responsibility-report/2024_summary_of_data.pdf.
3. Apple Inc. *Environmental progress report 2024*, 2024. URL: https://www.apple.com/environment/pdf/Apple_Environmental_Progress_Report_2024.pdf.
4. Barbosa, A. de S., Silva, M. C. B. C. da, Silva, L. B., Morioka, S. N., & Souza, V. F. de. Integration of environmental, social, and governance (ESG) criteria: Their impacts on corporate sustainability performance. *Humanities and Social Sciences Communications*, 2023, 10, 410. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01919-0>.
5. Cardillo, M. A. D. R., & Basso, L. F. C. Revisiting knowledge on ESG/CSR and financial performance: A bibliometric and systematic review of moderating variables. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2025, 10(1), 100648. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100648>.
6. Cisco Systems, Inc. CDP. In *ESG Hub: Governance – Frameworks*, 2025. URL: https://www.cisco.com/c/m/en_us/about/csr/esg-hub/governance/frameworks/cdp.html.
7. Drucker Institute. *Who Are America's Best-Managed Companies. Company rankings*, 2025. URL: <https://drucker.institute/company-rankings/>.
8. Ecolab Inc. *2024 Growth & Impact Report. St. Paul, MN: Ecolab Inc. 2024*, 18. URL: <https://www.ecolab.com/-/media/Widen/Sustainability/Corporate-Sustainability-Report/2024/Ecolab-2024-Growth--Impact-Report.pdf>.
9. Estevez-Mendoza, C., & Infante, J. Evolution and relevance of research on Environmental, Social, and Governance factors. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 2025, 32(2), 1545–1566. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.3030>.
10. Gartia, U., Panda, A. K., Hegde, A., & Nanda, S. Environmental, social and governance aspects and financial performance: A symbiotic relationship in Indian manufacturing. *Cleaner Production Letters*, 2024, 7, 100076. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.clpl.2024.100076>.
11. Green Digest. *Evaluating a company's impact: The case of Pfizer*, 2024. URL: <https://www.greendigest.co/p/pfizer-environmental-and-social-impact>.
12. Johnson & Johnson. *2024 CDP corporate questionnaire. New Brunswick*, 2024. URL: https://healthforhumanityreport.jnj.com/2024/_assets/downloads/jnj-2024-cdp-climate-change.pdf.
13. Johnson & Johnson. *Health for humanity report 2024. New Brunswick*, 2024. URL: https://healthforhumanityreport.jnj.com/2024/_assets/downloads/johnson-johnson-2024-health-for-humanity-report.pdf JNJ.com+6jjsnack.com+6s203.q4cdn.com+6.
14. Johnson & Johnson. *Independent limited assurance report*. Malvern, PA: ERM Certification

- & Verification Services, 2025. URL: https://healthforhumanityreport.jnj.com/2024/_assets/downloads/jnj-2024-health-for-humanity-environmental-data-assurance.pdf.
15. Kharazishvili, Y., Bilan, Y., Sukhodolia, O., Grishnova, O., & Mishchuk, H. Scientific and strategic foresighting: The trajectory of sustainable development (on the example of Ukraine's energy security). *Sustainable Futures*, 2025, 9, 100580. DOI:10.1016/j.sfr.2025.100580.
 16. KnowESG *Overall MSCI ESG rating, 2024*. URL: <https://www.knowesg.com>.
 17. Martiny, A., Tagliatalata, J., Testa, F., & Iraldo, F. Determinants of environmental, social and governance (ESG) performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 2024, 456, 142213. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.142213>.
 18. Microsoft Corporation. *Environmental sustainability report FY2024*. Santa Clara, 2024. URL: <https://cdn-dynmedia-1.microsoft.com/is/content/microsoftcorp/microsoft/msc/documents/presentations/CSR/Microsoft-2024-Environmental-Sustainability-Report.pdf>.
 19. NVIDIA Corporation. *FY2024 corporate sustainability report*. Santa Clara, 2024. URL: <https://images.nvidia.com/aem-dam/Solutions/documents/FY2024-NVIDIA-Corporate-Sustainability-Report.pdf>.
 20. Octaviani, R., & Dharma, F. Corporate social responsibility (CSR) disclosure on financial performance in manufacturing companies on the Indonesia Stock Exchange. In *Proceedings of the 8th International Conference on Business, Economics, Social Sciences & Humanities (ICOBEST 2023)*. *EAI*, 2024, 115–122. DOI: <https://doi.org/10.4108/eai.4-9-2024.2353825>.
 21. Pfizer Inc. *Climate change position statement*. New York, NY: Pfizer Inc., 2024. URL: https://cdn.pfizer.com/pfizercom/about/Climate_Change_Position_Statement_December_2024.pdf.
 22. Pfizer Inc. *2024 impact report*. New York, NY: Pfizer Inc., 2025. URL: https://cdn.pfizer.com/pfizercom/Pfizer_2024_Impact_Report-Performance_Data_02JUN2025.pdf.
 23. Procter & Gamble Co. *GHG emissions data 2024*. Cincinnati, OH: Procter & Gamble Co., 2024. URL: <https://www.pginvestor.com/esg/environmental/climate/default.aspx>.
 24. Procter & Gamble Co. *Water positive strategy, 2024*. URL: <https://idadesal.org/wp-content/uploads/2024/04/PG-Water-Positive.pdf>.
 25. Wan, G., Dawod, A. Y., Chanaim, S., & Ramasamy, S. S. Hotspots and trends of environmental, social and governance (ESG) research: A bibliometric analysis. *Data Science and Management*, 2023, 6(2), 65–75. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.dsm.2023.03.001>.
 26. Weyerhaeuser Company. *2024 CDP Corporate Questionnaire, 2024*. URL: https://www.weyerhaeuser.com/download_file/view/04b8ea06-530c-46b7-9f55-2f1648b7583b/.
 27. Weyerhaeuser Company. *2024 ESG. Data Table, 2024*. URL: <https://www.weyerhaeuser.com/sustainability/esg-data-table/>.
 28. Weyerhaeuser Company. *2024 TCFD Report, 2024*. URL: https://www.weyerhaeuser.com/application/files/8017/1519/7733/Weyerhaeuser_2024_TCFD.pdf.

References:

1. Amgen Inc. (2025). *2024 sustainability highlights report*. p. 23. URL: <https://www.amgen.com/responsibility/2024-sustainability-highlights-report>.
2. Amgen Inc. (2025). *Environmental sustainability data – 2024 summary of datap*. 4. URL: https://www.amgen.com/responsibility/-/media/Themes/CorporateAffairs/amgen-com/amgen-com/downloads/responsibility-report/2024_summary_of_data.pdf.
3. Apple Inc. (2024). *Environmental progress report 2024*. URL: https://www.apple.com/environment/pdf/Apple_Environmental_Progress_Report_2024.pdf.
4. Barbosa, A. de S., Silva, M. C. B. C. da, Silva, L. B., Morioka, S. N., & Souza, V. F. de. (2023). Integration of environmental, social, and governance (ESG) criteria: Their impacts

- on corporate sustainability performance. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10, 410. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01919-0>.
5. Cardillo, M. A. D. R., & Basso, L. F. C. (2025). Revisiting knowledge on ESG/CSR and financial performance: A bibliometric and systematic review of moderating variables. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10(1), 100648. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100648>
 6. Cisco Systems, Inc. (2025). CDP. In *ESG Hub: Governance – Frameworks*. URL: https://www.cisco.com/c/m/en_us/about/csr/esg-hub/governance/frameworks/cdp.html.
 7. Drucker Institute (2025). Who Are America's Best-Managed Companies. Company rankings. URL: <https://drucker.institute/company-rankings/>.
 8. Ecolab Inc. (2024). *2024 Growth & Impact Report*. St. Paul, MN: Ecolab Inc. p. 18. URL: <https://www.ecolab.com/-/media/Widen/Sustainability/Corporate-Sustainability-Report/2024/Ecolab-2024-Growth--Impact-Report.pdf>.
 9. Estevez-Mendoza, C., & Infante, J. (2025). Evolution and relevance of research on Environmental, Social, and Governance factors. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(2), 1545–1566. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.3030>.
 10. Gartia, U., Panda, A. K., Hegde, A., & Nanda, S. (2024). Environmental, social and governance aspects and financial performance: A symbiotic relationship in Indian manufacturing. *Cleaner Production Letters*, 7, 100076. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.clpl.2024.100076>.
 11. Green Digest. (2024). *Evaluating a company's impact: The case of Pfizer*. URL: <https://www.greendigest.co/p/pfizer-environmental-and-social-impact>.
 12. Johnson & Johnson. (2024). *2024 CDP corporate questionnaire*. New Brunswick. URL: https://healthforhumanityreport.jnj.com/2024/_assets/downloads/jnj-2024-cdp-climate-change.pdf.
 13. Johnson & Johnson. (2024). *Health for humanity report 2024*. New Brunswick. URL: https://healthforhumanityreport.jnj.com/2024/_assets/downloads/johnson-johnson-2024-health-for-humanity-report.pdf JNJ.com+6jjsnack.com+6s203.q4cdn.com+6.
 14. Johnson & Johnson. (2025). *Independent limited assurance report*. Malvern, PA: ERM Certification & Verification Services. URL: https://healthforhumanityreport.jnj.com/2024/_assets/downloads/jnj-2024-health-for-humanity-environmental-data-assurance.pdf.
 15. Kharazishvili, Y., Bilan, Y., Sukhodolia, O., Grishnova, O., & Mishchuk, H. (2025). Scientific and strategic foresighting: The trajectory of sustainable development (on the example of Ukraine's energy security). *Sustainable Futures*, 9, 100580. DOI:10.1016/j.sfr.2025.100580.
 16. KnowESG (2024). *Overall MSCI ESG rating*. URL: <https://www.knowesg.com>.
 17. Martiny, A., Tagliatalata, J., Testa, F., & Iraldo, F. (2024). Determinants of environmental, social and governance (ESG) performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 456, 142213. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.142213>.
 18. Microsoft Corporation. (2024). *Environmental sustainability report FY2024*. Santa Clara. URL: <https://cdn-dynmedia-1.microsoft.com/is/content/microsoftcorp/microsoft/msc/documents/presentations/CSR/Microsoft-2024-Environmental-Sustainability-Report.pdf>.
 19. NVIDIA Corporation. (2024). *FY2024 corporate sustainability report*. Santa Clara. URL: <https://images.nvidia.com/aem-dam/Solutions/documents/FY2024-NVIDIA-Corporate-Sustainability-Report.pdf>.
 20. Octaviani, R., & Dharna, F. (2024). Corporate social responsibility (CSR) disclosure on financial performance in manufacturing companies on the Indonesia Stock Exchange. In *Proceedings of the 8th International Conference on Business, Economics, Social Sciences & Humanities (ICOBEST 2023)*. *EAI*. pp. 115–122. DOI: <https://doi.org/10.4108/eai.4-9-2024.2353825>.

21. Pfizer Inc. (2024). *Climate change position statement*. New York, NY: Pfizer Inc. p. 2. URL: https://cdn.pfizer.com/pfizercom/about/Climate_Change_Position_Statement_December_2024.pdf.
22. Pfizer Inc. (2025). *2024 impact report New York*, NY: Pfizer Inc. pp. 45, 53. URL: https://cdn.pfizer.com/pfizercom/Pfizer_2024_Impact_Report-Performance_Data_02JUN2025.pdf.
23. Procter & Gamble Co. (2024). *GHG emissions data 2024*. Cincinnati, OH: Procter & Gamble Co. URL: <https://www.pginvestor.com/esg/environmental/climate/default.aspx>.
24. Procter & Gamble Co. (2024). *Water positive strategy*. URL: <https://idadesal.org/wp-content/uploads/2024/04/PG-Water-Positive.pdf>.
25. Wan, G., Dawod, A. Y., Chanaim, S., & Ramasamy, S. S. (2023). Hotspots and trends of environmental, social and governance (ESG) research: A bibliometric analysis. *Data Science and Management*, 6(2), 65–75. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.dsm.2023.03.001>.
26. Weyerhaeuser Company. (2024). *2024 CDP Corporate Questionnaire*. URL: https://www.weyerhaeuser.com/download_file/view/04b8ea06-530c-46b7-9f55-2f1648b7583b/.
27. Weyerhaeuser Company. (2024). *2024 ESG Data Table*. URL: <https://www.weyerhaeuser.com/sustainability/esg-data-table/>.
28. Weyerhaeuser Company. (2024). *2024 TCFD Report*. URL: https://www.weyerhaeuser.com/application/files/8017/1519/7733/Weyerhaeuser_2024_TCFD.pdf.

ESG AS AN INDICATOR OF ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE BUSINESS PERFORMANCE: THE EXPERIENCE OF LEADING INTERNATIONAL COMPANIES

P. Bannikov

*University of Economics and Law «KROK»,
04111, Kyiv, Lagernaya Street, 30–32
e-mail: Pbannikov@krok.edu.ua; ORCID: 0009-0005-0806-3764*

Abstract. The study aims to analyze ESG as a modern concept that serves as an indicator of the performance of leading international companies, with a particular focus on identifying the relationship between the development level of ESG components and the actual indicators of environmental, social, and governance performance in the context of current sustainable development requirements.

The study is based on the methods of content analysis, synthesis, and generalization, which allow for the systematic extraction of quantitative indicators from textual sources. Correlation analysis was used to assess the statistical significance of the relationship and influence of social ESG components on the financial resilience of international companies. In the final stage, descriptive statistics methods were applied to analyze distributions, dynamics, and summary characteristics of the collected data.

The article investigates the ESG structure across its three key components—environmental, social, and governance—with detailed indicators. ESG ratings of international companies are analyzed using data from MSCI ESG Ratings, Sustainalytics ESG Risk Ratings, and the LSEG ESG Score 2024. Based on this, a comparative evaluation of ten multinational corporations is presented within different rating systems, enabling the identification of differences in ESG risk management approaches and transparency levels.

Environmental indicators are assessed, including greenhouse gas emissions (Scope 1, 2, 3), the share of green energy usage, water reuse, and waste recycling. The study identifies leaders in specific environmental

metrics and examines companies' strategic goals regarding carbon neutrality (Net Zero), both within operational boundaries and across the global value chain.

Social ESG indicators such as customer satisfaction, employee engagement and development, and social responsibility are analyzed. An empirical correlation analysis between social ESG components and financial resilience of leading international companies confirms that employee engagement and development have the strongest positive impact.

The governance component of ESG is analyzed across four main aspects: corporate governance structure, business ethics, transparency and reporting, and shareholder engagement. The findings demonstrate a high level of institutionalization in governance practices, including board independence, the functioning of specialized committees, ethical codes, compliance programs, and whistleblower mechanisms. The analysis highlights an ongoing transformation of corporate governance among leading international companies toward transparency, accountability, and sustainability.

Keywords: ESG, social responsibility, sustainable development, green energy, environmental performance, corporate governance, business ethics, reporting transparency, non-financial risks, investment attractiveness, correlation analysis.

Стаття: надійшла до редакції 25.03.2025

прийнята до друку 25.06.2025

опублікована (оприлюднена) 10.07.2025

ПРО СТАТИСТИЧНІ ІНДИКАТОРИ ВИМІРЮВАННЯ СТАЛОСТІ РОЗВИТКУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ У ДОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Дарія Полюга¹, Ауріка Миронюк²

Львівський національний університет імені Івана Франка,
79008, м. Львів, просп. Свободи, 18

¹e-mail: dariya.polyuha@lnu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1785-9239>

²e-mail: aurika.myronyuk@lnu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3645-7243>

Анотація. *Громадянське суспільство є невід'ємною складовою демократичної держави. Попри створення фундаменту законодавчої бази в Україні, яка забезпечує дотримання принципу відкритості та прозорості у діяльності органів влади та держави в цілому, запровадження цих норм, моніторинг та оцінка їх виконання мають певні недоліки та прогалини. Метою статті є оцінка сталості розвитку громадянського суспільства в Україні у довоєнний період в цілому, аналіз відкритості та прозорості діяльності органів виконавчої влади та громадських об'єднань. У дослідженні використано загальнонаукові методи аналізу і синтезу, статистичні методи аналізу динаміки і просторових порівнянь, графічної візуалізації для відображення отриманих результатів досліджень.*

Проаналізовано ступінь розвитку громадянського суспільства в Україні у довоєнний період за низкою міжнародних показників, розглянуто індикатори відкритості та прозорості діяльності органів виконавчої влади та громадських об'єднань, як ключові чинники сталості розвитку громадянського суспільства. Проведено міжнародні порівняння для оцінки наближення України у розвитку громадянського суспільства до рівня Європейських країн. Запропоновано методологічні підходи до побудови комплексного оцінювання та моніторингу відкритості органів державної влади та громадських організацій, а також шляхи розвитку інститутів громадянського суспільства.

Ключові слова: *відкритість і прозорість діяльності органів влади, громадські об'єднання, розвиток громадянського суспільства.*

Постановка проблеми. Розвиток громадянського суспільства посідає одне з ключових місць серед завдань, які стоять перед Україною як незалежною демократичною державою. Державна політика у цій сфері зосереджується передусім на забезпеченні максимальної відкритості та прозорості, що проявляється у підзвітності органів виконавчої влади та місцевого самоврядування перед громадянами, а також у створенні сприятливих умов для формування та ефективного функціонування інститутів громадянського суспільства. Важливою складовою є й громадський контроль за



діяльністю владних структур, а також зростання впливу громадських інституцій на ухвалення та реалізацію управлінських рішень.

Аналіз рівня сталості громадянського суспільства у довоєнні роки, а також оцінка відкритості та прозорості роботи органів влади та громадських об'єднань дають можливість окреслити подальші орієнтири демократичного розвитку. Це створює підґрунтя для зміцнення демократичних процесів і допомагає усунути бар'єри, що перешкоджають повноцінному розвитку громадянського суспільства в Україні в майбутньому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У роботах як українських, так і зарубіжних дослідників значне місце займає вивчення взаємодії між органами влади та інститутами громадянського суспільства. Цю тематику розглядали, зокрема, О. Бабінова, А. Баровська, С. Верба, П. Возняк, Н. Дембіцька, Я. Жаліло, Г. Зеленько, М. Кармазіна, Б. Кістяківський, А. Колодій, О. Корнієвський, О. Крутій, П. Манжола, В. Нанівська, О. Фісун, В. Яблонський та інші.

Серед новітніх наукових розвідок особлива увага приділяється дослідженню діяльності організацій громадянського суспільства у реаліях повномасштабної війни [1, 2]. Важливим також є аналіз розвитку громадянського суспільства й проблеми «дефіциту демократії» у контексті тридцятиріччя незалежності України, здійснений Ю. Шайгородським [3]. На необхідності переосмислення фундаментальних принципів взаємодії держави та громадянського суспільства наголошують О. Корнієвський, О. Дем'яненко та С. Сенча [4, 5, 7].

Попри значний науковий інтерес до теми формування громадянського суспільства, багато аспектів і досі залишаються недостатньо висвітленими. Зокрема, потребують подальшого розвитку методологічні підходи до створення комплексної системи оцінювання та моніторингу відкритості органів державної влади й громадських організацій, а також визначення ефективних шляхів зміцнення інститутів громадянського суспільства.

Постановка завдання. Метою цієї статті є здійснення оцінки рівня сталості розвитку громадянського суспільства в Україні у довоєнний період, а також аналіз ступеня відкритості й прозорості діяльності органів виконавчої влади та громадських об'єднань напередодні початку повномасштабних бойових дій.

У процесі дослідження було застосовано загальнонаукові методи аналізу та синтезу, статистичні інструменти для вивчення динаміки та проведення просторових порівнянь, а також методи графічної візуалізації для наочного подання отриманих результатів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвинене громадянське суспільство є необхідною умовою ефективного демократичного врядування, адже воно сприяє захисту як індивідуальних, так і колективних прав громадян, а також забезпечує підзвітність влади перед суспільством. Нормативною основою для забезпечення відкритості та створення механізмів реалізації права кожної особи на доступ до публічної інформації виступають Конституція України та Закон України «Про доступ до публічної інформації».

Після набуття чинності Закону України «Про доступ до публічної інформації» органи виконавчої влади активізували свою діяльність у напрямі організаційного забезпечення

доступу до публічної інформації. Вони регулярно публікують і надають відомості про свою роботу та ухвалені рішення; систематизують документи, що перебувають у їхньому розпорядженні, а також ведуть облік запитів громадян; облаштовують спеціальні місця для ознайомлення з документами або їх копіями; визначають чіткі процедури подання інформаційних запитів. Окрім того, значна увага приділяється проведенню інформаційно-роз'яснювальної роботи, спрямованої на інформування населення про законодавчо гарантовані права [8].

Упродовж періоду з 9 травня 2020 року до вересня 2021 року органи виконавчої влади отримали понад 50 тисяч запитів на доступ до публічної інформації (див. рис. 1).

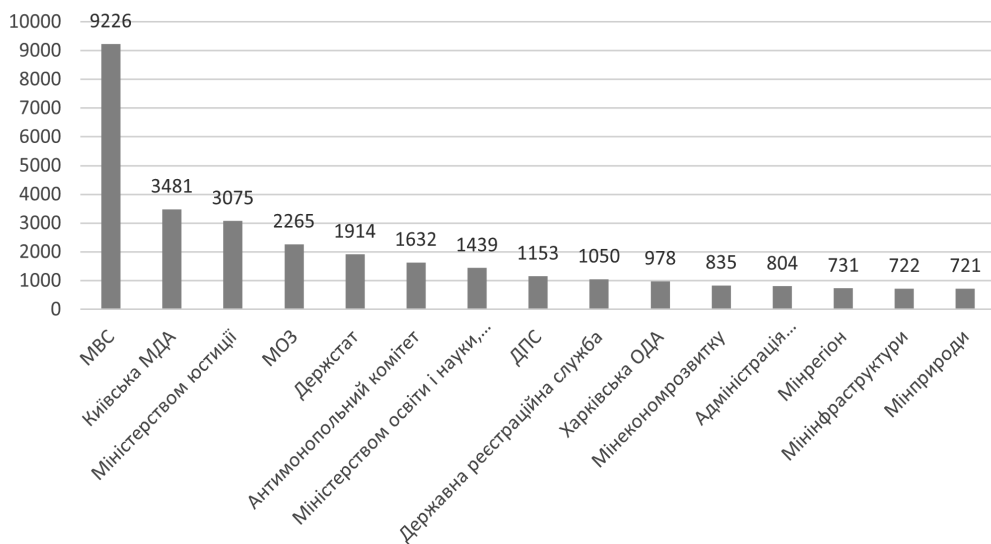


Рис. 1. Органи виконавчої влади з найбільшою кількістю запитів на інформацію (за період з 9 травня 2020 року по вересень 2021 року)
Джерело: побудовано авторами на основі [9]

Динаміка зростання або скорочення кількості створених і легалізованих громадських об'єднань та інших форм громадської активності є одним із важливих індикаторів стану розвитку громадянського суспільства в Україні [10]. За інформацією Державної служби статистики України, станом на 1 січня 2021 року в країні було зареєстровано 92 470 громадських організацій, 1 875 громадських спілок, 26 651 релігійну організацію, 28 713 профспілок, 317 творчих спілок, 19 812 благодійних організацій і 1 649 органів самоорганізації населення.

Впродовж останніх років перед повномасштабною війною простежувалася стабільна позитивна тенденція: у 2019 році кількість громадських організацій зросла на 5 994, а у 2020 році – ще на 5 011. Таке збільшення свідчить про активне формування й зміцнення громадянського суспільства у довоєнний період [12].

Міжнародні інституції значною мірою підтримували діяльність громадських організацій, нарощуючи обсяги фінансування. Натомість ресурси з державного та місцевих бюджетів для цих організацій скоротилися, тому їхня фінансова спроможність загалом залишалася на приблизно незмінному рівні.

Одним із ключових індикаторів, що все ще потребує суттєвого покращення, є індекс корупції. Саме він відображає реальну зацікавленість і готовність органів влади протидіяти корупційним проявам та рівень довіри громадян до відкритості державних інституцій та громадських організацій.

Відповідно до Індексу сприйняття корупції (ІСК), який укладає міжнародна антикорупційна організація Transparency International на основі експертних оцінок підприємців та аналітиків, у 2024 р. Україна посіла 105-те місце серед 180 країн світу, піднявшись із 117-ї позиції, яку займала за результатами 2020 року (див. табл. 1).

Попри певний прогрес, чинна методологія вимірювання корупційних ризиків у діяльності органів влади потребує оновлення та доопрацювання. Особливо актуальним є запровадження більш ефективних механізмів відповідальності, які б реально сприяли зниженню корупційних проявів та підвищенню прозорості державного управління.

Таблиця 1

Індекс сприйняття корупції в окремих країнах світу у 2016–2024 рр.

Місце в рейтингу станом на 2024	Країна	2024	2020	2019	2018	2017	2016
20	Великобританія	71	77	77	80	82	81
53	Грузія	53	56	56	58	59	54
1	Данія	90	88	87	88	88	90
13	Естонія	76	75	74	73	71	70
46	Іспанія	56	62	62	58	57	58
52	Італія	54	51	51	51	50	49
15	Канада	75	77	77	81	82	82
38	Латвія	59	57	56	58	58	56
32	Литва	63	60	60	59	59	59
15	Німеччина	75	80	80	80	81	81
5	Норвегія	81	84	84	84	85	85
53	Польща	53	56	58	58	60	62
43	Португалія	57	61	62	64	63	62
28	США	65	67	69	71	75	74
105	Україна	35	33	30	32	30	29
2	Фінляндія	88	85	86	85	85	89
25	Франція	67	69	69	72	70	69
63	Хорватія	47	47	47	47	47	49
46	Чехія	56	54	56	59	57	58
8	Швеція	80	85	85	85	84	86

Джерело: складено авторами на основі [11]

Як видно з таблиці 1, упродовж останніх довоєнних років Україна демонструвала певне, хоча й незначне, поліпшення позицій у Індексі сприйняття корупції. Водночас, порівняно з більшістю європейських держав, цей показник залишається низьким, що свідчить про недостатню результативність антикорупційної політики. Низькі оцінки індексу негативно позначаються на рівні довіри громадян до державних інституцій та фактично підривають принцип відкритості й підзвітності влади. Тому для України вкрай важливим є впровадження дієвих інструментів протидії корупції, здатних підсилити довіру суспільства як до органів державної влади, так і до інших інститутів громадянського суспільства. При цьому варто орієнтуватися на країни Північної Європи, які стабільно входять до десятки держав із найвищими показниками сприйняття доброчесності.

Для оцінювання ступеня розвитку громадянського суспільства застосовується «Індекс сталості громадянського суспільства» (CSOSI) [8]. Він охоплює сім ключових компонентів, що визначають стан і перспективи громадського сектору: організаційну спроможність, правове середовище, фінансову спроможність, адвокацію, надання послуг, секторальну інфраструктуру та публічний імідж. Індекс дозволяє комплексно оцінити сильні та слабкі сторони розвитку інституцій громадянського суспільства, а також простежувати зміни в динаміці та між країнами.

Попри низку несприятливих обставин – пандемію COVID-19, зміну уряду, триваючу війну на сході країни – показники CSOSI у 2020 році в Україні наблизилися до рівня високої стійкості. Це свідчить про збереження позитивних тенденцій, що формувалися впродовж приблизно двадцяти років. До прикладу, Індекс сталості розвитку громадянського суспільства за підсумками 2020 року за складовими становив: організаційна спроможність – 3,1; правове середовище – 3,5; фінансова стійкість – 4,0, адвокація – 2,3; надання послуг – 3,2; секторальна інфраструктура – 3,2 та публічний імідж – 3,3 [8]. За умов збереження або посилення оптимістичних чинників країна могла б досягти повного переходу до категорії високої стійкості. Активна фаза повномасштабних бойових дій суттєво впливає на ці процеси й створює нові виклики для розвитку громадянського суспільства. Проте, впродовж 2022-2024 років показники CSOSI незначно покращилися, зокрема за підсумками 2024 року маємо такі результати: організаційна спроможність – 2,9; правове середовище – 3,3; фінансова стійкість – 3,7, адвокація – 2,1; надання послуг – 2,9; секторальна інфраструктура – 3,0 та публічний імідж – 2,9 [8].

Значення інтегрального показника стану організацій громадянського суспільства у 2020 році становить 3,2, що загалом вказує на відносну стабільність сектору (для порівняння – у 2024 році – 3,0). Водночас для повнішого розуміння характеру змін необхідно розглянути динаміку цього індикатора упродовж довоєнних років (див. рис. 2), адже саме вона дозволяє простежити основні тенденції його розвитку.

Як свідчить динаміка індексу, упродовж досліджуваного періоду простежувалося поступове посилення позитивних тенденцій. Попри те, що в останні роки значних коливань не зафіксовано, Україна демонструє наближення до середньоєвропейських показників за цим індикатором, що свідчить про стабільне зміцнення організацій громадянського суспільства.

Таблиця 2

**Індекс сталості організацій громадянського суспільства (CSOSI)
у країнах центральної та східної Європи, 2020 р.**

Країна	CSOSI	Правове середовище	Організаційна спроможність	Фінансова стійкість	Адвокація	Надання послуг	Секторальна інфраструктура	Публічний імідж
Естонія	2,1	1,9	2,5	2,4	1,8	2,3	1,9	2,0
Литва	2,5	2,1	2,5	3,0	1,7	3,0	2,8	2,1
Чехія	2,6	2,8	2,6	3,1	1,8	2,3	2,7	2,6
Латвія	2,6	2,9	2,9	3,1	1,7	2,3	2,2	2,9
Польща	2,9	3,1	3,0	3,3	3,1	2,4	2,3	2,8
Словаччина	3,0	2,9	3,2	3,6	2,7	2,7	2,9	3,0
Словенія	3,0	2,8	3,1	3,5	2,6	3,1	3,2	3,0
Україна	3,2	3,5	3,1	4,0	2,3	3,2	3,2	3,3
Хорватія	3,4	3,1	3,5	4,6	3,1	3,2	2,9	3,1
Болгарія	3,5	3,4	3,4	4,7	2,8	3,1	2,9	3,8
Вірменія	3,6	2,8	3,3	4,9	2,8	3,7	3,0	3,7
Косово	3,6	3,4	3,7	4,2	3,7	3,6	3,6	3,2
Північна	3,6	3,8	3,6	4,2	3,2	3,4	3,0	4,3
Албанія	3,7	3,7	3,6	4,5	3,2	3,4	3,6	3,7
Румунія	3,7	3,8	3,6	4,4	3,7	3,4	3,0	3,8
Молдова	3,7	4,0	3,6	4,3	3,1	4,1	3,1	4,0
Боснія та Герцеговина	3,8	3,4	3,9	5,0	3,2	3,9	3,6	3,4
Угорщина	3,9	3,9	3,9	4,6	4,3	3,5	3,3	4,2
Грузія	4,0	3,9	3,9	5,0	3,5	4,0	4,1	3,9
Чорногорія	4,0	3,5	4,3	4,8	3,5	4,0	3,6	4,2
Сербія	4,3	4,0	4,0	4,4	4,2	4,1	3,3	4,8
Росія	4,7	6,2	4,4	4,7	4,1	3,8	3,9	4,9
Білорусь	5,5	6,9	4,7	6,4	5,3	5,0	5,0	5,2
Азербайджан	5,9	6,4	6,1	6,4	5,5	5,4	5,8	5,6

Джерело: складено авторами на основі [8]

Індекс сталості організацій громадянського суспільства (CSOSI) в Україні у 2019–2020 рр. утримувався на рівні 3,2 бала, що свідчить про стабільність ключових характеристик сектору. Показник правового середовища також залишався незмінним – 3,5 бала. Хоча в цей період були подані законопроекти, які могли звужити права громадських організацій, водночас спостерігалися й позитивні зрушення: удосконалено

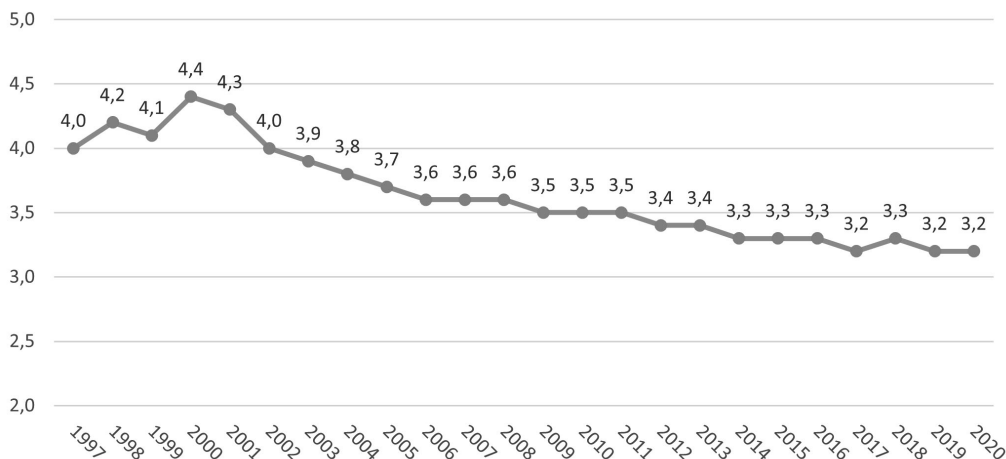


Рис. 2. Динаміка Індексу сталості організацій громадянського суспільства (CSOSI) в Україні в довоєнний період

Джерело: побудовано авторами на основі [8]

податкове законодавство у сфері соціальних послуг і соціального замовлення, створено сприятливі умови для благодійної діяльності та вперше запроваджено вимогу щодо обов'язкового розкриття фінансової звітності всіма юридичними особами.

Міжнародні порівняння (табл. 2) демонструють, що у довоєнний період Україна посідала досить високі позиції, які поступово зближувалися з показниками країн Центральної та Східної Європи.

Таким чином, від моменту здобуття незалежності й до початку повномасштабної військової агресії Україна послідовно рухалася в напрямі зміцнення громадянського суспільства та наближення до європейських стандартів відкритості, доброчесності й несприйняття корупції. Проте, чинний підхід до оцінювання корупційних ризиків у роботі органів влади вже не відповідає сучасним потребам і вимагає суттєвого оновлення та вдосконалення. Особливо важливо переглянути систему відповідальності, зробивши її дієвою та здатною реально впливати на зменшення корупційних практик. Запровадження таких механізмів сприятиме не лише стримуванню порушень, а й підвищенню рівня відкритості та прозорості державного управління загалом.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Аналіз індикаторів сталості розвитку громадянського суспільства засвідчує, що у довоєнний період Україна послідовно прагнула наблизити рівень розвитку громадського сектору до європейських стандартів, роблячи кроки у напрямі підвищення відкритості та прозорості діяльності органів виконавчої влади й громадських об'єднань. Водночас аналітична оцінка відкритості влади залишалася недостатньо розвиненою: вона ґрунтувалася на обмеженій кількості показників, а наявні методологічні підходи були фрагментарними. Комплексної та узгодженої методики оцінювання відкритості й прозорості діяльності державних органів і громадських організацій фактично не існувало, що зумовлює потребу у подальших наукових дослідженнях.

Важливим завданням залишається адаптація та впровадження європейських підходів до громадського контролю за діяльністю виконавчої влади та громадських організацій, а також забезпечення справедливого й прозорого розподілу коштів, спрямованих на підтримку програм інститутів громадянського суспільства. Не менш значущими є регулярний моніторинг та оцінювання реалізованих проєктів і заходів, а також підвищення рівня фінансової компетентності громадських організацій.

Складність механізмів отримання соціальних замовлень, обмежений досвід та недостатній рівень професійних навичок у сфері менеджменту часто ускладнюють для цих інституцій налагодження ефективної міжсекторальної співпраці з органами державної влади та органами місцевого самоврядування, що, в свою чергу, потребує системного вирішення.

Список використаних джерел

1. Стан розвитку громадянського суспільства в Україні у 2023–2024 роках : аналіт. доп. / Ю. Каплан, В. Скворцова, О. Валецький [та ін.] ; за ред. В. Потапенка, Ю. Каплан, Ю. Тищенко, В. Токмана. Київ : НІСД, 2024. 47 с. URL: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.15>.
2. Дослідження проблем та потреб українського громадського сектору в умовах війни : короткий звіт. Київ, 2023. 12 с. URL: https://eef.org.ua/wp-content/uploads/2023/10/EU_Phoenix_short_conclusions_UA.pdf.
3. Шайгородський Ю. Розвиток громадянського суспільства та проблема «дефіциту демократії». *Політичний процес у незалежній Україні: підсумки і проблеми*. Київ : Ін-т політ. і етнонац. дослідж. ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2021. С. 332–367.
4. Корнієвський О. Українське громадянське суспільство: до оцінки нинішніх спроможностей та перспектив розвитку. *Political science, philosophy, history and sociology: development areas and trends in Ukraine and EU* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Wloclawek, Republic of Poland, Oct. 30–31, 2020). Wloclawek : Baltija Publishing, 2020. P. 128–132.
5. Дем'яненко О. Державна політика сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні. *Університетські наукові записки*. 2019. № 4. С. 27–37.
6. Андрійчук Т. Державна підтримка розвитку громадянського суспільства в Україні у 2007–2020 роках: стратегічні завдання та механізми реалізації. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*. 2020. № 4 (48). С. 36–42.
7. Сенча С. Інституціональне забезпечення публічно-управлінської діяльності у сфері розвитку громадянського суспільства в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. Т. 31 (70), № 4. С. 100–107.
8. Індекс сталості організацій громадянського суспільства. URL: <http://www.ucipr.org.ua>.
9. Прозорі та відкриті органи виконавчої влади – це реальність! *Єдиний веб-портал органів виконавчої влади*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/gromadskosti/dostup-do-publichnoyi-informaciyi/rezultati-anketuvannya-organiv-vikonavchoyi-vladi-ta-monitoringu-oficijnih-veb-sajtiv/prozori-ta-vidkriti-organi-vikonavchoyi-vladi-ce-realist>.
10. Характеристика громадських формувань як інститутів громадянського суспільства : роз'яснення Міністерства юстиції України від 24 січ. 2011 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0016323-11>.
11. Corruption Perceptions Index. Transparency International. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2021>.
12. Державна служба статистики України : офіц. вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

References

1. Stan rozvytku hromadianskoho suspilstva na Ukraini v 2023–2024 rokakh: analit. dop. [State of civil society development in Ukraine in 2023–2024: analytical supplement] (2024). Retrieved from: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.15>. [in Ukrainian].
2. Doslidzhennia problem ta potreb ukrainskoho hromadskoho sektoru v umovakh viiny. Korotkyi zvit. [Research on problems and needs of the Ukrainian public sector in wartime. Short report] Kyiv, 2023. – 12 s. Retrieved from: https://cef.org.ua/wp-content/uploads/2023/10/EU_Phoenix_short_conclusions_UA.pdf. [in Ukrainian]
3. Shaigorodskiy, Y. (2021). Rozvytok hromadianskoho suspilstva ta problema «defitsytu demokratii» [Development of civil society and the problem of “democracy deficit”]. In *Politychnyi protses u nezalezhnii Ukraini: pidsumky i problemy* (pp. 332–367). Kyiv: Instytut politychnykh i etnonatsionalnykh doslidzhen im. I. F. Kurasa NAN Ukrainy. [in Ukrainian].
4. Korniiievskiy, O. (2020). Ukrainske hromadianske suspilstvo: do otsinky nynishnykh spromozhnosti ta perspektyv rozvytku [Ukrainian civil society: On assessment of current capacities and development prospects]. In *International scientific and practical conference “Political science, philosophy, history and sociology: development areas and trends in Ukraine and EU”* (pp. 128–132). Wloclawek, Republic of Poland: Baltija Publishing. [in Ukrainian].
5. Demianenko, O. (2019). Derzhavna polityka spryannia rozvytku hromadianskoho suspilstva v Ukraini [State policy to promote civil society development in Ukraine]. *Universytetski naukovi zapysky: Chasopys Khmelnytskoho universytetu upravlinnia i prava*, (4), 27–37. [in Ukrainian].
6. Andriichuk, T. (2020). Derzhavna pidtrymka rozvytku hromadianskoho suspilstva v Ukraini u 2007–2020 rokakh: stratehichni zavdannia ta mekhanizmy realizatsii [State support for civil society development in Ukraine in 2007–2020: Strategic tasks and implementation mechanisms]. *Visnyk NTUU “KPI”. Politolohiia. Sotsiolohiia. Pravo*, 4(48), 36–42. [in Ukrainian].
7. Sencha, S. (2020). Instytutsiine zabezpechennia publichno-upravlinskoi diialnosti u sferi rozvytku hromadianskoho suspilstva v Ukraini [Institutional support of public-administrative activity in the sphere of civil society development in Ukraine]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriia: Derzhavne upravlinnia*, 31(70)(4), 100–107. [in Ukrainian].
8. Indeks stalosti orhanizatsii hromadianskoho suspilstva [Civil society organizations sustainability index] (2025). Retrieved from: <http://www.ucipr.org.ua>.
9. Prozori ta vidkryti orhany vykonavchoi vlady – tse realist! [Transparent and open executive authorities – it is reality!] (2025). *Yedynyi veb-portal orhaniv vykonavchoi vlady*. Retrieved from: <https://www.kmu.gov.ua/gromadskosti/dostup-do-publichnoyi-informaciyi/rezultati-anketuvannya-organiv-vikonavchoyi-vladi-ta-monitoringu-oficijnih-veb-sajtiv/prozori-ta-vidkriti-organi-vikonavchoyi-vladi-ce-realist>
10. Kharakterystyka hromadskykh formuvan yak instytutiv hromadianskoho suspilstva [Characteristics of public formations as institutes of civil society] (2011). Roziasnennia Ministerstva iustytzii Ukrainy vid 24 sich. 2011 r. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0016323-11>.
11. Transparency International. (2025). *Corruption perceptions index*. Retrieved from: https://www.transparency.org/en/cpi/2021?gclid=Cj0KCQjwyMiTBhDKARI sAAJ9VvFkc4c1Al Pdf5eLeVws0uQltETiqPoJGsLK1swXzGAA3JsiNFTIN0aAu6UEALw_wcB.
12. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine] (2025). Retrieved from: <https://www.ukrstat.gov.ua>.

ON STATISTICAL INDICATORS FOR MEASURING THE SUSTAINABILITY OF CIVIL SOCIETY DEVELOPMENT IN UKRAINE IN THE PRE-WAR PERIOD

Dariya Polyuha¹, Aurika Myroniuk²

*Ivan Franko National University of Lviv,
18 Svobody Ave., Lviv, 79008*

¹*e-mail: dariya.polyuha@lnu.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1785-9239>*

²*e-mail: aurika.myroniuk@lnu.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3645-7243>*

Abstract. Civil society is an integral part of any democratic country. Despite the creation of the legislative foundation framework, that ensures adherence to the principles of openness and transparency in activities of government and the country as a whole, which lays down the necessary prerequisites for the development of civil society, the introduction of these legislation, monitoring and evaluation of their implementation, there are certain shortcomings and gaps.

The purpose of the article is to assess the development of civil society in Ukraine in general, analysis of openness and transparency of executive bodies authorities and public associations.

General scientific methods of analysis and synthesis were employed in the article, along with statistical methods for analyzing dynamics and conducting spatial comparisons, as well as graphical visualization techniques to present the obtained research results.

The article analyzes the degree of development of civil society in Ukraine on a number of international indicators, openness and transparency of executive bodies and public associations indicators, which are considered as key factors in sustainable development civil society. International comparisons were made for evaluation of Ukraine approximation to the level of civil society development of European countries. Methodological approaches to construction are offered for comprehensive assessment and monitoring of openness of state bodies authorities and public organizations, as well as ways to develop institutions civil society.

An analysis of civil society sustainability indicators shows that, in the pre-war period, Ukraine sought to align the development of civil society with European standards and took corresponding steps to increase the openness and transparency of the activities of executive authorities and public associations.

It remains relevant to adopt European best practices in public oversight of the activities of executive authorities and non-governmental organizations, ensure the allocation of funds for the financial support of civil society institution programs, carry out continuous monitoring and evaluation of projects and initiatives, and enhance competencies in financial management.

Keywords: government activity openness and transparency, public associations, development of civil society.

Стаття: надійшла до редакції 25.03.2025

прийнята до друку 25.06.2025

опублікована (оприлюднена) 10.07.2025

ЗМІСТ

ЕКОНОМІКА ЯК НАУКА. ТЕОРІЯ, ПОЛІТИКА І ПРАКТИКА

<i>Остан Ватаманюк, Соломія Кудин.</i> Ефект якорування у поведінковій економіці: концепція, механізми дії та наслідки	3
<i>Степан Панчишин, Марія Хмелярчук, Кишиштоф Вирвіцькі.</i> Тенденції та перспективи розвитку ринку вантажних перевезень в Україні	15
<i>Марта Панковець.</i> Українське аграрне виробництво в світовій системі забезпечення продовольством: внесок у безпеку та перспективи конкурентоспроможності	26
<i>Ігор Шамич.</i> Бізнес-модель: генеза та еволюція дискурсу навколо концепту	39
<i>Ігор Назаркевич, Наталія Дацків, Любов Петик.</i> Розвиток ринку небанківських фінансових установ в Україні в умовах нестабільності.....	51

КІЛЬКІСНІ МЕТОДИ В ЕКОНОМІЦІ. ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА

<i>Marianna Kichurchak.</i> The resilience of Ukraine's banking sector amid the ongoing war: empirical evidence from household deposits.....	61
<i>Softya Lobozyńska, Iryna Skomorovych, Ulyana Vladychyn.</i> Fintech education in the digital economy: e-learning approaches	76
<i>Семен Матковський, Наталія Лутчин, Степан Васьків.</i> Проблеми і перспективи розвитку місцевої статистики (на прикладі економічного потенціалу територіальних громад України)	89

СУЧАСНІ МЕТОДИ ОБЛІКУ, АУДИТУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ

<i>Євген Цікало, Юрій Раделицький, Ярослава Кріль.</i> Теоретико-прикладні і методичні основи діджитал інструменталізації економічного аналізу	105
<i>Віра Кміть, Роман Стан.</i> Впровадження штучного інтелекту в аудиторську діяльність: переваги та недоліки	117

ПІДПРИЄМНИЦТВО. МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ

<i>Radosław Dziuba, Serhii Kasian, Oleksii Shebanov, Natalia Gusak.</i> Creative technologies and tools of international media communications as components of effective media support for innovative projects.....	126
<i>Лариса Ноздріна.</i> Використання штучного інтелекту в управлінні проєктами ІТ-галузі	137
<i>Оксана Сичова, Оксана Мельник, Світлана Усатюк.</i> Застосування моделі Кано для аналізу очікувань і уподобань споживачів при купівлі сухих сніданків	156
<i>Ольга Левицька, Наталія Луців.</i> Теоретичні дослідження адаптивної поведінки споживачів	172

<i>Микола Матвеев, Евеліна Кульчицька, Діана Зюбрик.</i> Трансформація маркетингових стратегій підприємств в умовах цифрової економіки: український та світовий контексти	183
<i>Надія Юрків, Тетяна Вайданич, Олександр Моран.</i> Маркетинг в епоху штучного інтелекту: як CHATGPT змінює комунікацію з клієнтами.....	197
<i>Ірина Петрова, Ірина Мала, Єлизавета Беконіна.</i> Візуалізація бренду та її вплив на поведінку споживача	209
<i>Іван Віслоух.</i> Управління взаємовідносинами з клієнтами в умовах цифровізації продажів	224

СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА.

МІЖДИСЦИПЛІНАРНІ ДОСЛІДЖЕННЯ В ЕКОНОМІЦІ

<i>Алла Полянська.</i> Соціальні підприємства як каталізatori сталого розвитку.....	236
<i>Наталія Самолюк.</i> Розвиток інституційної моделі забезпечення прозорості та довіри в соціально-трудових відносинах	252
<i>Петро Банніков.</i> ESG як індикатор екологічної, соціальної та управлінської ефективності бізнесу: досвід провідних міжнародних компаній.....	263
<i>Дарія Полюга, Ауріка Миронюк.</i> Про статистичні індикатори вимірювання сталості розвитку громадянського суспільства в Україні у довоєнний період	282

CONTENTS

ECONOMICS AS A SCIENCE. THEORY, POLICY AND PRACTICE

<i>Ostap Vatamaniuk, Solomia Kudyn.</i> The anchoring effect in behavioral economics: concept, mechanisms of action, and consequences	3
<i>Stepan Panchyshyn, Maria Khmelyarchuk, Krzysztof Wyrwicki.</i> Trends and prospects for the development of the freight transportation market in Ukraine	15
<i>Marta Pankovets.</i> The Ukrainian agricultural production in the world food supply system: contribution to security and prospects of competitiveness	26
<i>Ihor Shamysh.</i> Business model: genesis and evolution of the discourse around the concept	39
<i>Ihor Nazarkevych, Nataliya Datskiv, Liubov Petyk.</i> The development of the non-bank financial institutions market in Ukraine in conditions of instability	51

QUANTITATIVE METHODS IN ECONOMICS. DIGITAL ECONOMY

<i>Marianna Kichurchak.</i> The resilience of Ukraine's banking sector amid the ongoing war: empirical evidence from household deposits.....	61
<i>Sofiya Lobozyńska, Iryna Skomorovych, Ulyana Vladychyn.</i> Fintech education in the digital economy: e-learning approaches	76
<i>Semen Matkovskyy, Nataliya Lutchyn, Stepan Vaskiv.</i> Problems and prospects for local statistics development: the case of Ukrainian territorial communities' economic potential	89

MODERN METHODS OF ACCOUNTING, AUDIT AND TAXATION

<i>Yevhen Tsikalo, Yuriy Radelytskyy, Yaroslava Kril.</i> Theoretical, applied and methodological bases of digital instrumentalization of economic analysis	105
<i>Vira Kmit, Roman Stan.</i> Implementation of artificial intelligence in auditing activities: advantages and disadvantages	117

ENTREPRENEURSHIP. MANAGEMENT AND MARKETING

<i>Radosław Dziuba, Serhii Kasian, Oleksii Shebanov, Natalia Gusak.</i> Creative technologies and tools of international media communications as components of effective media support for innovative projects.....	126
<i>Larysa Nozdrina.</i> Application of artificial intelligence in it project management.....	137
<i>Oksana Sychova, Oksana Melnyk, Svitlana Usatiuk.</i> Application of the kano model to analyze consumer expectations and preferences when purchasing breakfasts cereals	156

<i>Olha Levytska, Natalia Lutsiv.</i> Theoretical research on adaptive consumer behavior	172
<i>Mykola Matveyev, Evelina Kulchytska, Diana Ziubryk.</i> Transformation of marketing strategies of enterprises in the digital economy: Ukrainian and global contexts	183
<i>Nadiia Yurkiv, Tetyana Vajdanych, Oleksander Moran.</i> Marketing in the age of artificial intelligence: how chatgpt is changing customer communication.....	197
<i>Iryna Petrova, Iryna Mala, Elizaveta Bekonina.</i> Brand visualization and its impact on consumer behavior	209
<i>Ivan Visloukh.</i> Customer relationship management under the conditions of digital sales	224

SOCIAL ECONOMY AND POLICY.

INTERDISCIPLINARY RESEARCH IN ECONOMICS

<i>Alla Polyanska.</i> Social enterprises as catalysts of sustainable development	236
<i>Nataliia Samoliuk.</i> Development of an institutional model for ensuring transparency and trust in social and labor relations	252
<i>Petro. Bannikov.</i> Esg as an indicator of environmental, social and governance business performance: the experience of leading international companies.....	263
<i>Dariya Polyuha, Aurika Myroniuk.</i> On statistical indicators for measuring the sustainability of civil society development in Ukraine in the pre-war period.....	282

Для нотаток