

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Острозька академія»
Державний податковий університет
Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана
Національний університет водного господарства та природокористування
Харківський національний університет міського господарства
ім. О. М. Бекетова
Запорізький національний університет
Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

*Збірник наукових праць
за матеріалами XXIV Всеукраїнської
науково-практичної онлайн-конференції
молодих учених та студентів*

м. Острог, 25 березня 2026 р.

Видавництво
Національного університету «Острозька академія»,

2026

УДК 330(8)
ББК 65.9(4)
П 78

*Затверджено на засіданні кафедри менеджменту та маркетингу
Навчально-наукового інституту інформаційних технологій та бізнесу
Національного університету «Острозька академія»
(протокол № від ----- 2026 року)*

Редакційна колегія:

Шевчук Д.М., проректор з науково-педагогічної роботи Національного університету «Острозька академія», доктор філософських наук, професор;

Новоселецький О.М., директор Навчально-наукового інституту інформаційних технологій та бізнесу Національного університету «Острозька академія», кандидат економічних наук, доцент;

Шулик Ю.В., завідувачка кафедри фінансів та бізнесу Навчально-наукового інституту інформаційних технологій та бізнесу Національного університету «Острозька академія», кандидатка економічних наук, доцентка;

Даценко В.В., деканеса факультету економіки, бізнесу та міжнародних відносин Університету митної справи та фінансів Дніпро; кандидатка економічних наук, доцентка;

Онишко С.В., професорка кафедри фінансових ринків та технологій Державного податкового університету, докторка економічних наук, професорка;

Левицька С.О., професорка кафедри обліку та аудиту Національного університету водного господарства та природокористування, докторка економічних наук, професорка;

Череп А.В., деканеса економічного факультету Запорізького національного університету, докторка економічних наук, професорка;

Вітлінський В.В., професор кафедри штучного інтелекту, моделювання та статистики Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана, доктор економічних наук, професор;

Максишко Н.К., завідувачка кафедри економічної кібернетики Запорізького національного університету, докторка економічних наук, професорка;

Козак Л.В., завідувачка кафедри менеджменту та маркетингу Навчально-наукового інституту інформаційних технологій та бізнесу Національного університету «Острозька академія», докторка економічних наук, доцентка;

Кондратенко Н.О., професорка кафедри менеджменту і публічного адміністрування Харківського національного університету міського господарства ім. О. М. Бекетова, докторка економічних наук, професорка;

Кривицька О.Р., завідувачка кафедри інформаційних технологій та аналітики даних Навчально-наукового інституту інформаційних технологій та бізнесу Національного університету «Острозька академія», докторка економічних наук, професорка;

Нікітін А.В., завідувач кафедри математики та інтелектуальних обчислень Навчально-наукового інституту інформаційних технологій та бізнесу Національного університету «Острозька академія», доктор фізико-математичних наук, професор;

Топішко Н.П., доцентка кафедри менеджменту та маркетингу Навчально-наукового інституту інформаційних технологій та бізнесу Національного університету «Острозька академія», кандидатка економічних наук, доцентка;

Йойна Д.С., голова студентського братства Навчально-наукового інституту інформаційних технологій та бізнесу Національного університету «Острозька академія».

Відповідальна за випуск: Топішко Н. П.

П 78

Проблеми та перспективи розвитку національної економіки в умовах глобалізації : збірник наукових праць за матеріалами XXIV Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції молодих учених та студентів, 25 березня 2026 р., м. Острог / ред. кол.: Л. В. Козак, Н. П. Топішко та ін. – Острог: Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2026. – 294 с.

DOI

УДК 330(8)
ББК 65.9(4)

Відповідальність за зміст статей несуть автори.

© Видавництво Національного університету
«Острозька академія», 2026
© Автори статей, 2026

СЕКЦІЯ 1

ФІНАНСОВА СИСТЕМА УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ТА ВІДНОВЛЕННЯ

Колодяжна Вероніка Петрівна,
*студентка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Національний університет «Острозька академія».*
*Науковий керівник: Іванчук Наталія Володимирівна, к. е. н.,
доцентка кафедри фінансів та бізнесу.*

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ОЦІНКИ ЙОГО ФІНАНСОВОГО СТАНУ

Постановка проблеми. В складних умовах макроекономічних коливань, високої конкуренції та необхідності адаптації до нових стандартів управління фінансами підприємства потребує ефективних інструментів оцінки фінансової діяльності для забезпечення стабільності й подальшого розвитку. Оцінка фінансового стану на основі фінансової звітності стає не лише інструментом внутрішнього управління, а й важливою передумовою прийняття стратегічних рішень. Як зазначають О. Євсєєва, О. Анікіна та С. Нікуліна, «управління фінансово-господарською діяльністю підприємств повинно ґрунтуватися на використанні структурованих та достовірних даних про фінансовий стан підприємства» [4, с. 129].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженням проблем аналізу фінансового стану присвячені праці таких вчених, як В. М. Антоненко, О. С. Анікіна, Н. М. Бразілій, О. С. Гурин, В. В. Дергачова, О. О. Євсєєва, О. В. Заячківська, Л. Л. Катранжи, А. М. Лисенко, С. В. Нікуліна, Я. П. Пастернак, А. О. Присяжнюк, Н. Є. Скоробогатова, В. І. Славінський, Л. М. Шик, Я. А. Яскал та ін. Разом із тим, доцільно систематизувати методичні підходи до аналізу фінансової звітності та окреслити їх місце у процесі оцінювання фінансового стану підприємства.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає у визначенні напрямів удосконалення методичних підходів до аналізу фінансової звітності підприємства у процесі оцінки його фінансового стану. Для досягнення поставленої мети необхідно з'ясувати сутність та складові фінансового стану підприємства; дослідити методичні підходи до оцінки фінансового стану підприємства на основі аналізу його фінансової звітності; розглянути проблемні аспекти аналізу фінансової звітності підприємства у процесі оцінки його фінансового стану.

Виклад основного матеріалу. Поняття *фінансового стану підприємства* належить до фундаментальних економічних категорій у фінансовому менеджменті. Воно не має єдиного універсального визначення, але у сучасній науковій літературі найбільш поширеним є підхід, за яким **фінансовий стан підприємства** «є сутнісною характеристикою, а також результатом взаємодії

фінансових відносин підприємства в певний період, що визначається сукупністю виробничо-господарських факторів, характеризується системою показників, що в кінцевому результаті відображає реальну та потенційну можливість суб'єкта господарювання, забезпечуючи при цьому достатній рівень фінансування фінансово-виробничої діяльності та здатність ефективно здійснювати її в майбутньому» [9]. Це визначення підкреслює, що фінансовий стан включає не лише поточні фінансові показники, а й потенційну можливість підприємства реагувати на зовнішні та внутрішні зміни.

Фінансовий стан підприємства відрізняється від фінансових результатів та фінансової звітності. Фінансові результати характеризують результативність діяльності підприємства за певний період часу (прибуток чи збиток, ефективність реалізації продукції), тоді як фінансова звітність – це «структуроване подання інформації про фінансовий стан, фінансові результати та рух грошових коштів у формі: активів; пасивів (кредиторська заборгованість); власного капіталу; доходів; витрат; грошових надходжень та чистих грошових потоків» [11, с. 202]. Фінансова звітність є інформаційною базою для оцінки фінансового стану, але сама по собі не є його визначенням.

Своєю чергою, *фінансовий стан підприємства* – це ширша категорія, яка «залежить від результатів виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності підприємства. Тому на нього впливають усі види діяльності підприємства» [11, с. 204]. До основних складових фінансового стану підприємства, які найчастіше розглядаються в наукових дослідженнях, доцільно віднести такі взаємопов'язані елементи, що зображені на рисунку 1.

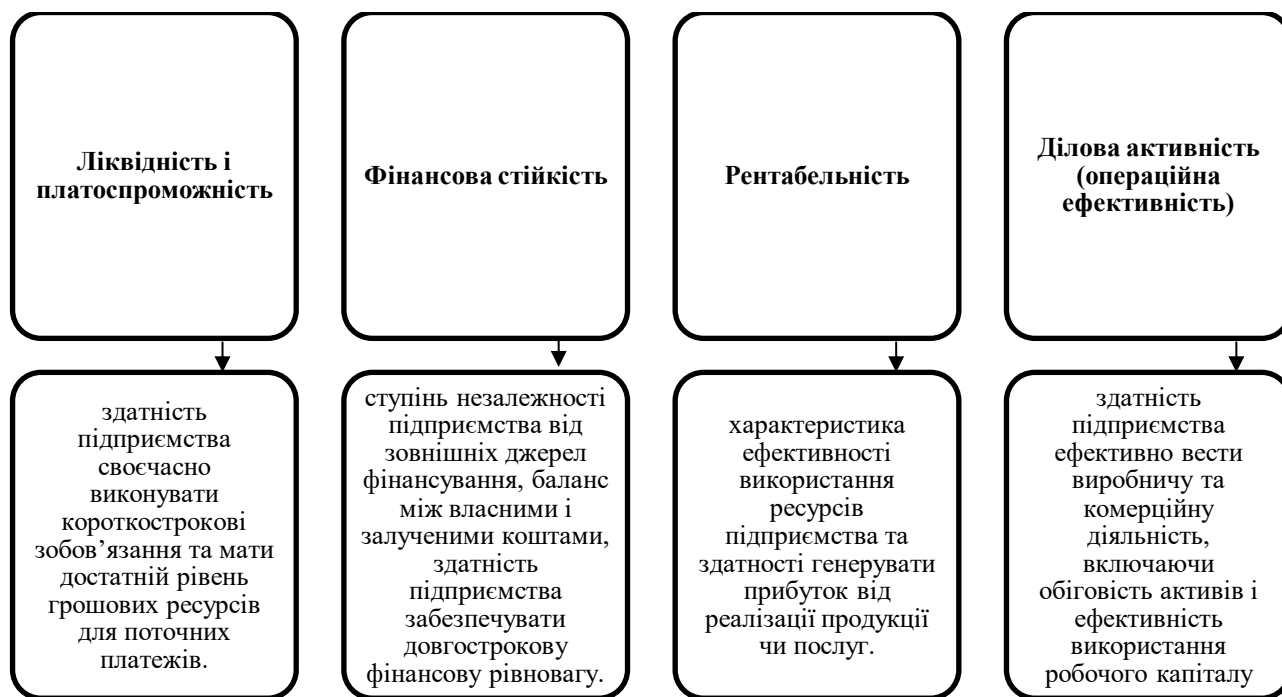


Рис. 1. Основні складові фінансового стану підприємства

Джерело: систематизовано автором на основі [5; 9].

Кожен із цих елементів розкриває певний аспект фінансового стану, і їх сукупна оцінка дає можливість сформувати об'єктивну картину фінансового становища підприємства в цілому. У цьому розумінні фінансовий стан можна інтерпретувати як **сукупність показників, що відображають наявність, розміщення і ефективність використання фінансових ресурсів підприємства**, а також його здатність забезпечувати поточну діяльність та досягати стратегічних цілей.

Тобто поняття «фінансовий стан підприємства» включає не лише результативні показники діяльності, а й економічні характеристики, що дозволяють оцінити загальну фінансову позицію суб'єкта господарювання, його платоспроможність, стабільність та потенційну спроможність до розвитку.

В науковій літературі аналіз фінансової звітності розглядається як центральний елемент фінансового менеджменту, що забезпечує діагностику фінансового стану підприємства на основі даних бухгалтерської інформації і спрямований на прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Систематичний аналіз фінансового стану дозволяє контролювати потоки грошових коштів, ефективно розподіляти ресурси та запобігати необґрунтованим витратам [10, с. 8]. Такий аналіз охоплює різні підходи та методи, що дають змогу оцінити фінансовий стан у просторі і часі, виявити тенденції та причини змін показників, а також прогнозувати розвиток підприємства. Методичні підходи до оцінки фінансового стану підприємства можна умовно поділити на дві великі групи: **формалізовані методи та неформалізовані підходи**.

Формалізовані методи передбачають чітко визначені алгоритми розрахунків та аналізу, які базуються на математичних та статистичних процедурах (рис. 2).



Рис. 2. **Формалізовані методи** оцінки фінансового стану підприємства

Джерело: систематизовано автором на основі [1; 13].

Вказані методи є кількісними, що дає можливість об'єктивно порівнювати та вимірювати зміни фінансових параметрів підприємства. Вони широко застосовуються як при внутрішньому, так і при зовнішньому аналізі.

Неформалізовані підходи будуються на логічній інтерпретації, якісній діагностиці та експертній оцінці фінансової інформації. Вони включають:

- аналіз управлінських звітів, бізнес-процесів та якісних показників;
- порівняльні методи, побудову системи аналітичних таблиць;
- оцінку стратегічних ризиків і потенціалу розвитку;
- консультації експертів та порівняння з кращими практиками галузі [12, с. 13]. Такі підходи важливі, оскільки деякі аспекти фінансового функціонування підприємства неможливо оцінити тільки кількісними методами, особливо в умовах змінного зовнішнього середовища.

Вибір конкретної методики аналізу залежить від того, **яку мету ставить перед собою аналітик або менеджер**. Основні цілі аналізу фінансової звітності включають:

1. Оцінювання платоспроможності та ліквідності. Ліквідність і платоспроможність визначаються на основі показників балансу підприємства та відображають його фінансові можливості в конкретному періоді діяльності. Відповідні коефіцієнти дають змогу оцінити кредитоспроможність суб'єкта господарювання як узагальнену характеристику його здатності своєчасно виконувати боргові зобов'язання як у поточний момент, так і в перспективі. Високий рівень кредитоспроможності свідчить про надійність підприємства, його здатність повністю та без затримок погашати залучені кошти, а також про стабільний фінансовий стан.

2. Оцінювання фінансової стійкості – спрямоване на проведення об'єктивного аналізу обсягів і структури його активів та зобов'язань. На цій основі визначається рівень фінансової стабільності та автономії суб'єкта господарювання, а також встановлюється, на скільки результати його фінансово-господарської діяльності відповідають визначеним статутним цілям. Традиційно для цього застосовуються показники структури капіталу та коефіцієнти фінансової незалежності [9].

3. Комплексна діагностика з використанням інтегральних індексів – застосування багатофакторних моделей та індексів, що одночасно враховують кілька аспектів фінансового стану. Такі інтегровані підходи дають змогу сформулювати загальну оцінку стану підприємства на основі зваженої суми окремих компонентів.

4. Стратегічний аналіз для прогнозування розвитку – використання трендових моделей, прогнозних коефіцієнтів і сценарних оцінок для оцінки майбутніх перспектив підприємства [10, с.13]. Такий аналіз часто включає побудову моделей „що-якщо”, оцінювання впливу змін у зовнішньому середовищі та планування фінансової політики. Загалом, методи аналізу не є універсальними: їх вибір та поєднання залежать від конкретної ситуації, інформаційних можливостей та цілей, що стоять перед аналітиком.

Для реалізації описаних підходів використовуються різноманітні показники та інструменти, серед яких важливими є:

А. Абсолютні показники – це самостійні значення фінансових статей, наприклад, сума виручки, обсяг активів, зобов'язань, прибуток чи грошові кошти. Вони дають первинне уявлення про масштаби фінансових процесів.

Б. Фінансові коефіцієнти – відносні показники, що відображають співвідношення окремих величин звітності. Основні групи таких коефіцієнтів:

- **ліквідності** (поточної, абсолютної тощо);
- **фінансової стійкості** (коефіцієнт автономії, фінансова залежність);
- **рентабельності** (рентабельність активів, власного капіталу);
- **ділової активності** (обіговість активів, коефіцієнт оборотності запасів).

В. Інтегральні оцінки стану – узагальнені показники або індекси, що комбінують декілька коефіцієнтів або абсолютних величин для отримання комплексної оцінки фінансового стану. Такий підхід дозволяє зменшити інформаційний шум і зробити висновки збалансованими.

Г. Моделі типу DuPont та дискримінантний аналіз – аналіз фінансової стійкості та ризику банкрутства підприємства з використанням комплексних економетричних моделей. Наприклад, модель DuPont дозволяє розкласти рентабельність власного капіталу на складові, що дає змогу глибше з'ясувати причини фінансових змін. Дискримінантні моделі використовуються для прогнозування ризику банкрутства на основі багатьох фінансових ознак одночасно [14].

Для оцінки фінансового стану підприємства важливо не лише знати окремі методи аналізу, але й чітко усвідомлювати послідовність їхнього застосування у практиці фінансового аналізу. Послідовність аналізу фінансової звітності – це структурований алгоритм аналітичної роботи, що забезпечує логічний перехід від обробки даних до отримання аналітичних висновків і рекомендацій. Такий підхід мінімізує ймовірність помилок, підвищує об'єктивність оцінки та забезпечує порівнянність результатів у часі.

Першим та обов'язковим етапом проведення фінансового аналізу є підготовка вихідних даних, що включає:

1) перевірку повноти та коректності фінансової звітності за обраний період;

2) приведення даних бухгалтерських форм (баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів тощо) у порівняльний вигляд, тобто для однакових періодів часу та за єдиними обліковими правилами;

3) перевірку взаємозв'язків основних показників (наприклад, баланс має сходитися по основній рівності «Активи = Пасиви + Власний капітал»). Такий етап необхідний для забезпечення достовірності, порівнянності та репрезентативності даних, що становлять основу всього подальшого аналізу фінансової звітності. [6, с.120–123]. Без якісно підготовленої інформації результати аналізу можуть бути помилковими або вводити в оману.

Після підготовки даних здійснюється **динамічний та структурний аналіз показників, зокрема горизонтальний, вертикальний, коефіцієнтний, факторний аналіз.**

Після розрахунків і оцінки всіх необхідних показників аналітик узагальнює результати, формулює **висновки щодо фінансового стану підприємства**, виявляє ризики і резерви фінансового розвитку та надає **рекомендації для управлінських рішень.**

Незважаючи на важливість та широке застосування аналізу фінансової звітності, його методологічне забезпечення стикається з низкою сучасних проблем, що знижують якість аналітичної роботи та впливають на ефективність управлінських рішень.

Однією з головних проблем є неповна адаптація класичних методів до сучасних умов економічної діяльності підприємств. Сучасні реалії, зокрема глобалізація ринків, нестабільність економічного середовища та використання нових бізнес-моделей потребують гнучкіших і більш комплексних підходів до аналізу фінансової звітності, ніж ті, що закладені у традиційних методиках [2, с. 47]. Часто існуючі методики надмірно орієнтовані на формальні математичні розрахунки без достатнього врахування сутнісних змін, що відбуваються у діяльності підприємства.

Іншою суттєвою проблемою є фрагментарність оцінок, коли окремі методи розглядаються ізольовано, без інтеграції у комплексну систему оцінювання. Це призводить до того, що результати аналізу не завжди відображають повну картину фінансового стану підприємства і можуть бути недостатньо інформативними для стратегічного управління. У зв'язку з цим виникає потреба в інтегральних оцінках, що об'єднують кілька аналітичних підходів та показників для більш збалансованої характеристики суб'єкта господарювання.

Ще одним викликом є обмежене інформаційне та методичне забезпечення аналітичних процесів. Незважаючи на доступність фінансової звітності, аналітики часто стикаються з недоліками у структурі даних, їх недостовірністю або застарілими інформаційними системами, що ускладнює проведення поглибленого та всебічного аналізу [8, с. 219–220]. Це вимагає подальшого розвитку інформаційних технологій, впровадження сучасних програмних рішень і підготовки фахівців із високою кваліфікацією для роботи з великими масивами фінансової інформації.

У відповідь на ці виклики варто розвивати такі напрями вдосконалення методичних підходів до аналізу фінансової звітності підприємства у процесі оцінки його фінансового стану:

- модернізація традиційних аналітичних методів із врахуванням сучасних економічних та інформаційних вимог;
- створення комплексних підходів до оцінки фінансового стану, що включають інтегральні показники та моделі;
- посилення інформаційної бази аналізу шляхом впровадження сучасних ІТ-рішень та удосконалення облікових і звітних систем [13]. Вирішення цих проблем сприятиме підвищенню якості аналітичної роботи, більш

точній оцінці фінансового стану підприємства та створенню надійної основи для стратегічного прийняття управлінських рішень.

Висновки. Методичні підходи до аналізу фінансової звітності займають провідне місце у процесі оцінювання фінансового стану підприємства, оскільки забезпечують належний рівень системності, обґрунтованості та послідовності аналітичних процедур, що дозволяє здійснювати цілісне дослідження фінансової діяльності підприємства, а не лише окремих її показників.

Література:

1. Аналіз фінансового стану підприємства: мета, завдання та етапи проведення. OSVITA. UA : веб-сайт. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/21321/ (дата звернення: 20.03.2026).
2. Антоненко В.М., Катранжи Л.Л. Проблеми фінансового аналізу: неадаптованість наукової аналітики до реалій підприємств та двоїстий характер фінансових показників. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2025. №4(4). С. 35–52 URL: j.isjmef.20250404.04.pdf. (дата звернення: 22.03.2026)
3. Дергачова В. В., Скоробогатова Н. Є., Шик Л. М. Облік у зарубіжних країнах: навч. посіб. Київ : НТУУ «КПІ», 2011. 257 с. URL: <https://surl.lu/siyzbr> (дата звернення: 22.03.2026).
4. Євсєєва О.О., Анікіна О.С., Нікуліна С.В. Актуальність формування універсального підходу до оцінки фінансового стану підприємства на основі показників форм фінансової звітності. *Економічний простір*. 2019. № 148. С. 129–143. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/157/151> (дата звернення: 18.03.2026).
5. Заячківська О.В., Яскал Я.А. Роль фінансової стійкості підприємства в умовах фінансово-економічної кризи. *Вісник НУБГП. Серія «Економічні науки»*. 2018. Вип. 2(82). С. 21–26 URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILEA=&2_S21STR=Vnuvgrp_ekon_2018_2_5 (дата звернення: 19.03.2026).
6. Лисенко А.М. Складові елементи методики аналізу фінансової звітності малого підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31 (70). №4. С. 119–125 URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILEA=&2_S21STR=UZTNU_econ_2020_31\(70\)_4\(2\)_21](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILEA=&2_S21STR=UZTNU_econ_2020_31(70)_4(2)_21) (дата звернення: 22.03.2026).
7. Нестеренко К. Моделі факторного аналізу: види, методи та приклади застосування у фінансах. *Activ Financial Academy* : веб-сайт. URL: <https://finacademy.net/ua/materials/article/modeli-faktornogo-analizu> (дата звернення: 22.03.2026)

8. Бразілій Н. М., Пастернак Я. П. Основні проблеми автоматизації процесу обліку і звітності на підприємствах в сучасних умовах господарювання в Україні та напрями їх вирішення. *Облік, аналіз, аудит, оподаткування та фінансовий моніторинг в умовах повоєнного відновлення України*. 2023. С. 258. URL: https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/5239/3/Тези_Бразілій_Пастернак.pdf (дата звернення: 23.03.2026).
9. Присяжнюк А. О. Фінансовий стан підприємства: сутність, мета та методи аналізу. *Науковий блог Національного університету «Острозька академія»* : веб-сайт. URL: <https://naub.oa.edu.ua/finansovyj-stan-pidpryemstva-sutnis/> (дата звернення: 18.03.2026).
10. Ситник Н., Ясіновська І. Фінансовий аналіз. Львів : Львів. нац. ун-т ім. Ів. Франка, 2025. 308 с. URL: <https://lnk.ua/rOLkNjSEY> (дата звернення: 20.03.2026).
11. Славінський В., Гурин О. Фінансові результати в діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2022. №181. С.202–206 URL : <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1175> дата звернення: 19.03.2026).
12. Марусяк Н. Л. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. 172 с URL: <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/1786/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%A4%20%D0%90%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 21.03.2026).
13. Chubai V., Zhyrnova A. Disadvantages of the methodology and practice of analysis of the financial status of the enterprise: causes, consequences, ways of elimination. *Economics, entrepreneurship, management*. 2021. Vol.8. №1. P.69–79. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=EEM_2021_8_1_9 (date of access: 21.03.2026).
14. Financial Statement Analysis Techniques for Accurate Performance Evaluation. *Sterling Finance Training Institute* : website. URL: <https://sterlingfinance.uk/blog/corporate-finance/financial-statement-analysis-techniques-for-accurate-performance-evaluation> (date of access: 21.03.2026)

Кравченко Ольга Віталіївна,

студентка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,

Національний університет «Острозька академія».

Науковий керівник: Іванчук Наталія Володимирівна, к. е. н.,

доцентка кафедри фінансів та бізнесу.

ПОРІВНЯЛЬНИЙ ЕКОНОМЕТРИЧНИЙ АНАЛІЗ І МОДЕЛЮВАННЯ ЗОЛОТОВАЛЮТНИХ РЕЗЕРВІВ УКРАЇНИ, ІЗРАЇЛЮ ТА ПОЛЬЩІ

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальної нестабільності золотовалютні резерви (ЗВР) виступають ключовим гарантом фінансової безпеки та макроекономічної стабільності держави. Для України це питання набуває критичного значення внаслідок повномасштабного воєнного вторгнення, що спричинило структурні зміни в економіці та підвищило залежність від зовнішньої допомоги. Порівняння з Ізраїлем (як прикладом економіки в стані постійної військової загрози) та Польщею (як еталоном успішної євроінтеграційної трансформації) дозволяє оцінити ефективність української монетарної політики та визначити вектори майбутнього розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування та управління міжнародними резервами перебуває у центрі уваги як класичної теорії, так і сучасних прикладних досліджень. М. Король та І. Лапа [2] наголошують, що для країн з перехідною економікою критичним є не просто накопичення обсягів, а формування диверсифікованої структури для протидії зовнішнім шокам. Ю. Б. Деркач та М. Ю. Погорелова [3] виявили полярні тенденції: хронічну нестачу резервів в Україні порівняно з їх профіцитом в Ізраїлі. О. О. Гетманенко [4] акцентує увагу на зміні структури надходжень до ЗВР України, де основним драйвером стала міжнародна фінансова допомога замість експортної виручки. С. Ганзюк [5] підтверджує тісну залежність резервів від державного боргу та курсу національної валюти через економетричне моделювання.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є оцінка макроекономічних чинників впливу на золотовалютні резерви України, Ізраїлю та Польщі, а також розробка точкових прогнозів обсягів ЗВР до 2027 року. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: розкрити теоретичну сутність поняття «золотовалютні резерви» та систематизувати чинники, що визначають їх динаміку; провести порівняльний аналіз тенденцій формування ЗВР у трьох країнах за 2015–2025 роки, включаючи помісячну сезонність та структурні зміни; побудувати моделі множинної лінійної регресії для оцінки впливу ВВП, сальдо зовнішньої торгівлі, зовнішнього державного боргу та середньорічного курсу долара США на обсяги ЗВР кожної країни; порівняти якість лінійних моделей та алгоритму Random Forest на тестових вибірках, виявити структурні зміни в часових рядах; розробити точкові прогнози ЗВР на 2025–2027 роки та сформулювати рекомендації для підвищення стійкості резервної позиції України.

Виклад основного матеріалу. Міжнародні резерви (золотовалютні резерви) – це зовнішні фінансові активи держави, визнані світовим співтовариством як міжнародні й призначені для міжнародних розрахунків, що перебувають в управлінні центрального банку [1]. Структура ЗВР більшості країн включає чотири основні компоненти: іноземну валюту, резервну позицію в МВФ, спеціальні права запозичення (СПЗ) та золотий запас.

Динаміка та обсяг ЗВР формуються під впливом взаємопов'язаних макроекономічних, монетарних і геополітичних чинників. Ключовим фундаментальним фактором є стан платіжного балансу: позитивне сальдо поточного рахунку сприяє поповненню резервів, тоді як дефіцит торговельного балансу чинить тиск на їх скорочення [6]. Суттєву роль відіграють операції з державним боргом, валютні інтервенції центрального банку, переоцінка активів, а також інвестиційний клімат і геополітичні ризики. В умовах нестабільності критичного значення набуває міжнародна фінансова допомога – особливо актуальний для України чинник у 2022–2025 роках [4].

Порівняльний аналіз динаміки ЗВР за 2015–2025 роки (рис. 1) виявив три принципово різні стратегії накопичення резервних активів.

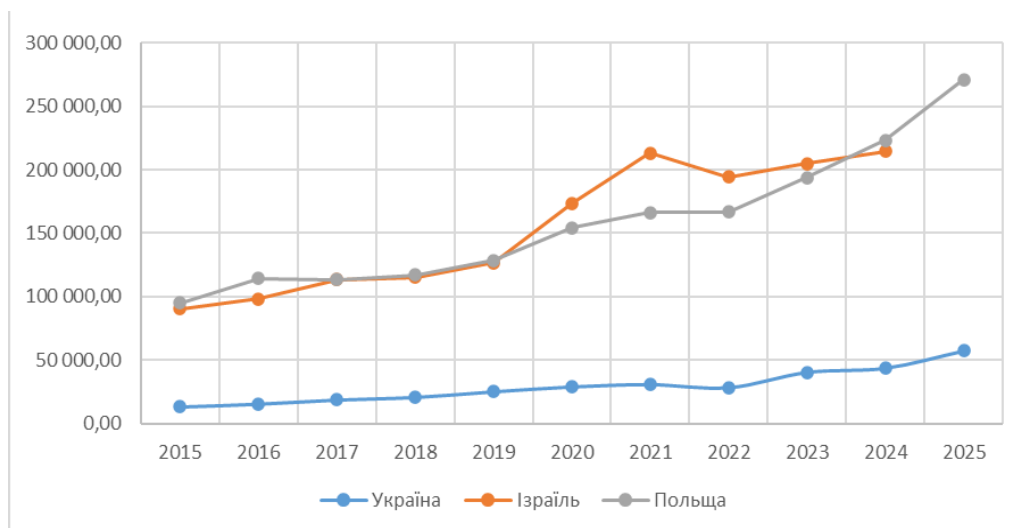


Рис.1. Динаміка золотовалютних резервів України, Ізраїлю та Польщі за 2015-2025 рр., млн дол. США

Джерело: побудовано автором на основі [7; 8; 9].

Україна продемонструвала найбільш вражаючий відносний приріст – з 13,3 млрд дол. до 57,3 млрд дол. (зростання у 4,3 раза). Однак ця динаміка має «ступінчастий» характер із різкими стрибками у 2023 і 2025 роках, що безпосередньо корелює з надходженням великих траншів міжнародної допомоги. Сезонність резервів жорстко прив'язана до циклів боргових виплат і грантових надходжень: традиційні спади фіксуються у травні та вересні (через зовнішні боргові виплати), тоді як рекордні стрибки відбувалися у грудні 2023 (+1,7 млрд дол.), 2024 (+3,9 млрд дол.) та 2025 (+5,2 млрд дол.) років.

Ізраїль демонстрував стабільне зростання до піку у 213,2 млрд дол. у 2021 році, після чого у 2022 році відбувся значний спад до 194,1 млрд дол. внаслідок

масштабних валютних інтервенцій для підтримки шекеля на фоні геополітичних ризиків. Сезонність ізраїльських резервів пов'язана з репатріацією прибутків міжнародними технологічними компаніями та квартальними податковими виплатами.

Польща характеризується найбільш стійким та згладженим трендом: починаючи з 2022 року вона стрімко прискорила накопичення й до 2025 року досягла 271,1 млрд дол., випередивши Ізраїль. Ключовою особливістю польської стратегії є активна диверсифікація в монетарне золото, частка якого зросла з 3,7% у 2015 році до рекордних 28,2% у 2025 році, що свідчить про стратегічну політику захисту від валютних ризиків.

Для кількісної оцінки факторів впливу на ЗВР (Y) побудовано моделі множинної лінійної регресії з чотирма незалежними змінними: ВВП (X_1), сальдо зовнішньої торгівлі (X_2), зовнішній державний борг (X_3) та середньорічний курс долара США (X_4). Дані охоплюють 2015–2024 роки та ґрунтуються на офіційній статистиці НБУ, Банку Ізраїлю, NBP та Світового банку.

Для України рівняння регресії набуло вигляду:

$$\hat{Y} = -4\,775,006 + 0,005X_1 + 0,084X_2 + 0,086X_3 - 29,843X_4. (1)$$

Коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,975$ свідчить про те, що 97,5% варіації ЗВР пояснюється обраними факторами. Критерій Фішера $F = 49,5$ ($F_{\text{крит.}} = 5,19$) підтверджує статистичну значущість моделі загалом. Середня помилка апроксимації $A = 4,65\%$, що є допустимим рівнем. Коефіцієнти еластичності: $E_1 = 0,83$ (ВВП), $E_3 = 0,42$ (зовнішній борг), $E_2 = -0,04$ (сальдо торгівлі), $E_4 = -0,03$ (курс). Матриця кореляції виявила дуже тісний прямий зв'язок ЗВР із ВВП ($r = 0,98$), зовнішнім боргом ($r = 0,92$) та курсом ($r = 0,90$), і обернений – із сальдо торгівлі ($r = -0,79$), що характеризує модель накопичення резервів через зовнішні запозичення в обхід реальної торгівлі.

Для Ізраїлю модель виглядає таким чином:

$$\hat{Y} = 147\,045,409 + 0,236X_1 + 2\,725,304X_2 + 376,827X_3 - 46\,864,7X_4. (2)$$

$R^2 = 0,988$; $F = 102,42$; $A = 2,96\%$ – найбільш точна модель серед трьох країн. Ключовим драйвером є валютний курс ($E_4 = -1,089$), що відображає активну інтервенційну політику Банку Ізраїлю: зміцнення шекеля спонукає регулятора скуповувати валюту, нараховуючи резерви. Значний вплив також має ВВП ($E_1 = 0,649$), а торговий профіцит підтверджує ринкове походження резервних активів (r сальдо–ЗВР = 0,87).

Для Польщі було отримано таку регресію:

$$\hat{Y} = -136\,490,998 + 0,262X_1 + 607,889X_2 - 0,035X_3 + 32\,889,321X_4. (3)$$

$R^2 = 0,965$; $F = 34,4$; $A = 4,49\%$. ВВП є єдиним статистично значущим фактором ($t = 4,05 > t_{\text{крит.}} = 2,57$), а коефіцієнт еластичності $E_1 = 1,137$ свідчить, що зростання ВВП на 1% зумовлює понад 1% приросту резервів. Це «найздоровіша» модель серед трьох країн, де резерви є прямим наслідком масштабів реальної економіки.

Паралельне дослідження в мові R передбачало поділ вибірок на тренувальну (80%) та тестову (20%) частини й порівняння двох підходів за метриками RMSE та R^2 . Результати виявили принципові відмінності між країнами.

Для України обидві моделі показали від'ємне $R^2 = -10$ на тестових даних 2023–2025 рр. Це математично доводить структурний злам 2022–2023 рр.: природа формування ЗВР докорінно змінилась – резерви тепер визначаються екзогенними чинниками міжнародної фінансової підтримки, а не ринковими закономірностями. Жодна модель, навчена на «мирних» даних, не здатна адекватно прогнозувати цей феномен.

Для Ізраїлю обидві моделі продемонстрували задовільну точність: Random Forest ($R^2 = 0,98$; RMSE = 3 689 млн дол.) суттєво перевершив лінійну регресію ($R^2 = 0,80$; RMSE = 14 714 млн дол.), що підтверджує прогнозованість ізраїльської фінансової системи та наявність нелінійних зв'язків.

Для Польщі спостерігалася найбільш різка різниця: лінійна модель виявилась практично непридатною ($R^2 = 0,029$; RMSE = 18 859 млн дол.), тоді як Random Forest забезпечив виняткову точність ($R^2 = 0,94$; RMSE = 4 630 млн дол.), що пов'язано зі здатністю алгоритму вловлювати нелінійне експоненціальне зростання резервів останніх років.

На основі побудованих рівнянь регресії та сценарних припущень щодо динаміки макроекономічних показників здійснено точкове прогнозування. Для України (за умови зростання ВВП на 20%, сальдо торгівлі – на 30%, зовнішнього боргу – на 5%, курсу – на 10%) прогнозні значення ЗВР склали: 2025 р. – 52 632,82 млн дол., 2026 р. – 61 391,05 млн дол., 2027 р. – 71 673,19 млн дол. (рис. 2).

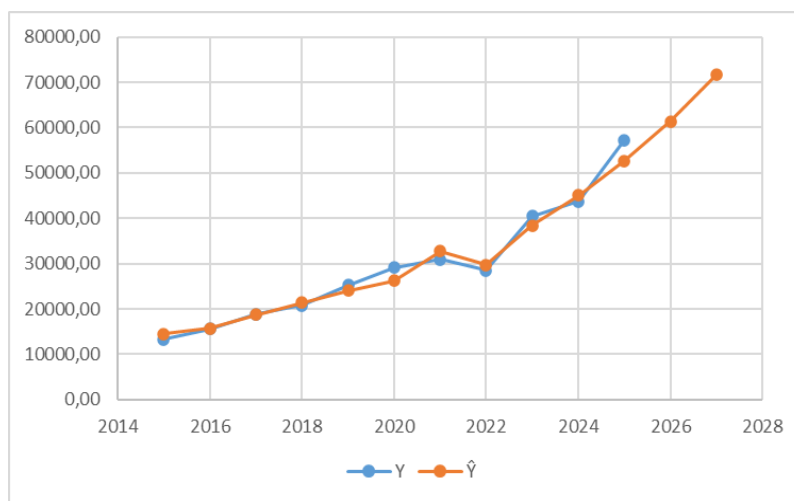


Рис. 2. Прогнозовані значення ЗВР України на 2025–2027 рр.

Джерело: розраховано автором.

Для Ізраїлю (ВВП +5%, сальдо +10%, борг +10%, курс +7%) прогноз становив: 2025 р. – 242 103,37 млн дол., 2026 р. – 249 756,21 млн дол., 2027 р. – 258 178,78 млн дол. (рис. 3).

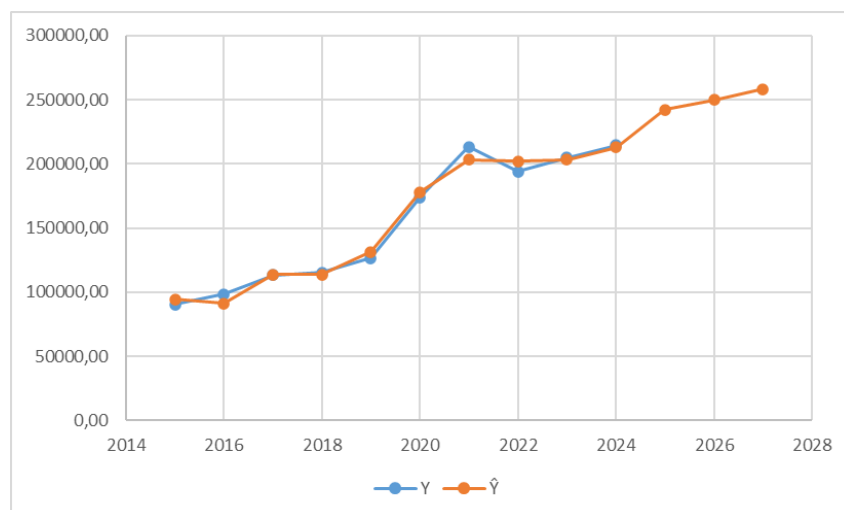


Рис. 3. Прогнозовані значення ЗВР Ізраїлю на 2025–2027 рр.

Джерело: розраховано автором.

Для Польщі (ВВП +11%, сальдо +35%, борг +3%, курс +5%) прогнозні значення ЗВР становили: 2025 р. – 237 396,68 млн дол., 2026 р. – 272 583,71 млн дол., 2027 р. – 311 358,84 млн дол. (рис. 4).

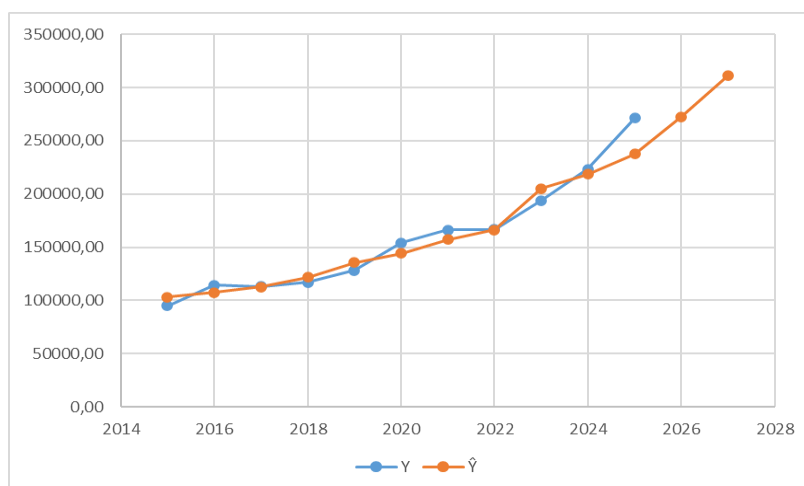


Рис. 4. Прогнозовані значення ЗВР Польщі на 2025–2027 рр.

Джерело: розраховано автором.

Найдинамічніше зростання очікується для Польщі завдяки високій еластичності до ВВП та експортного потенціалу. Прогноз для України залишається критично залежним від зовнішньої фінансової підтримки, тоді як Ізраїль демонструє найбільш помірну та збалансовану траєкторію накопичення.

Висновки. Проведене дослідження дозволило встановити, що Україна, Ізраїль і Польща реалізують принципово різні моделі формування золотовалютних резервів. Для України характерна боргово-дотаційна модель, де ріст ЗВР у 2022–2025 роках забезпечується не внутрішньою ефективністю, а екзогенною міжнародною підтримкою. Відсутність позитивного кореляційного зв'язку з торговельним балансом ($r = -0,79$) підтверджує, що торговельний дефіцит перекривається фінансовими впливами по капітальному рахунку.

Ізраїль реалізує стабілізаційну модель, де ЗВР є активним інструментом валютних інтервенцій. Ключовим фактором є курс долара ($E = -1,089$): зміцнення шекеля спонукає Банк Ізраїлю скуповувати валюту для захисту конкурентоспроможності експортерів, що одночасно нарощує резерви.

Польська ринкова модель демонструє найміцніший зв'язок із реальним сектором: еластичність ЗВР до ВВП перевищує одиницю ($E = 1,137$), що свідчить про органічне накопичення резервів пропорційно масштабам усієї економіки.

Від'ємне значення $R^2 = -10$ для моделей України на тестовій вибірці 2023–2025 рр. математично доводить структурний злам і підкреслює необхідність застосування ансамблевих методів (Random Forest) для прогнозування в умовах кризи. Порівняно з лінійними моделями Random Forest забезпечує суттєво нижчу похибку для Ізраїлю (RMSE 3 689 проти 14 714 млн дол.) та Польщі (RMSE 4 630 проти 18 859 млн дол.).

На основі отриманих результатів сформульовано такі рекомендації для підвищення стійкості ЗВР України: по-перше, поступова диверсифікація структури резервів за польським зразком (збільшення частки золота до 10–15%) для мінімізації валютних ризиків у післявоєнний період; по-друге, перехід від пасивного накопичення зовнішньої допомоги до стимулювання експорту за ізраїльською моделлю з метою забезпечення позитивного зв'язку між торговим балансом і резервами; по-третє, застосування ансамблевих моделей машинного навчання для середньострокового прогнозування ЗВР, що краще адаптуються до нелінійних стрибків показників в умовах кризи.

Література:

1. Про затвердження Положення про політику управління міжнародними (золотовалютними) резервами України : Рішення НБУ № 229-рш (2018). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/vr229500-18> (дата звернення: 17.03.2026).
2. Король М., Лапа І. Теоретичні основи формування та управління золотовалютними резервами. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 21(1). С. 128–131.
3. Derkach J., Pohorielova M. Adequacy assessment of Ukrainian and Israeli international reserves. *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*. 2024. № 3–4(316–317). Р. 48–54.
4. Гетманенко О. О. Macroeconomic Implications of the War in Ukraine. *Economics: time realities*. 2025. № 3(79). Р. 58–65.
5. Ганзюк С., Буднік Є., Гіда О. Визначення залежності міжнародних запасів країни від макроекономічних показників. *Молодий вчений*. 2023. № 6(118). С. 78–83.
6. Центральний банк та грошово-кредитна політика : підручник / за ред. проф. А. М. Мороза. Київ : КНЕУ, 2005. 556 с. URL: <https://buklib.net/books/28389/> (дата звернення: 17.03.2026).
7. Спеціальний стандарт поширення даних. *Національний банк України*. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/sdds#ir_fcl (дата звернення: 17.03.2026).

8. IMF Reserves Templates – Historical data | ישראל בנק – המרכזי הבנק של ישראל. URL: <https://www.boi.org.il/en/economic-roles/statistics/information-papers-statistics/imf-reserves-templates-historical-data/> (data звернення: 17.03.2026).
9. Official reserve assets. *Narodowy Bank Polski – Internetowy Serwis Informacyjny*. URL: <https://nbp.pl/en/statistic-and-financial-reporting/balance-of-payments-statistics/official-reserve-assets/> (date of access: 17.03.2026).

Маркевич Юлія Романівна,

студентка, Національний університет «Острозька академія».

Науковий керівник: Новак Анна Федорівна, викладачка кафедри фінансів та бізнесу.

АНАЛІЗ КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЮ АТ «ОЩАДБАНК»

Постановка проблеми. АТ «Ощадбанк» залишається системно важливим банком, прибутковість якого безпосередньо залежить від якості кредитного портфеля, що зазнає значного тиску через воєнні виклики. Попри стабільні доходи від кредитування, банк змушений адаптуватися до ризиків та постійно коригувати свою стратегію для збереження фінансової стійкості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика формування та управління кредитним портфелем банківських установ досліджувалася багатьма вітчизняними науковцями. Зокрема, роботи Шалигіної І.В., Власюк С.А. і Сторожук Д.С., Мостовенко Н.А і Коробчук Т.І, Степаненко К. Р., Карпчук Л.А та ін. присвячені аналізу практичних аспектів формування кредитного портфеля, управлінню кредитними ризиками та забезпеченню його якості [1–5].

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є аналіз сучасного стану кредитного портфеля АТ «Ощадбанк» впродовж 2022–2024 років. Для її досягнення поставлено такі завдання:

- проаналізувати динаміку ключових фінансових показників банку;
- дослідити динаміку кредитного портфеля в розрізі категорій позичальників;
- оцінити якість кредитного портфеля через динаміку частки непрацюючих кредитів (NPL);
- обґрунтувати перспективи розвитку кредитної діяльності банку в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. АТ «Ощадбанк» відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності та підтримці економіки України. У таблиці 1 проаналізовано динаміку ключових фінансових показників банку протягом 2022–2024 років, що дозволяє оцінити загальні тенденції розвитку.

Таблиця 1

Фінансові показники АТ «Ощадбанк» протягом 2022–2024 рр.

Показники	Роки, млн грн			Темп приросту, %		
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2024-2022
Розмір кредитного портфеля	142161	149163	173774	4,93	16,50	22,24
Резерви під очікувані кредитні збитки	31089,927	30826,417	33515,105	-0,85	8,72	7,80
Активи	269274,07	346535,723	428588,933	28,69	23,68	59,16
Власний капітал	22181,531	28724,508	34626,597	29,50	20,55	56,11
Кошти банків	233940,309	302944,01	377148,649	29,50	24,49	61,22
Зобов'язання	247092,539	317811,215	393962,336	28,62	23,96	59,44
Чистий прибуток	638,342	5976,482	7892,789	836,25	32,06	1136,45

Отже, фінансові показники АТ «Ощадбанк» у 2022–2024 роках свідчать про позитивну тенденцію, попри виклики воєнного стану. Кредитний портфель банку демонстрував стабільне зростання, збільшившись на 22,24% за весь період, що підтверджує активну роль банку у підтримці кредитування економіки. Варто відмітити динаміку чистого прибутку, який продемонстрував стрімке зростання, досягнувши у 2024 році рівня 7 892,79 млн грн. Хоча резерви під очікувані кредитні збитки також зростали, їх темпи приросту залишаються контрольованими відносно загального збільшення активів. Така тенденція свідчить про ефективну політику управління ризиками та здатність банку конвертувати кредитну активність у реальний прибуток навіть в умовах економічної турбулентності.

Однак для кращого розуміння результатів діяльності банку необхідно детальніше проаналізувати структуру кредитного портфеля.

Кредитний портфель банку є ключовим елементом його активів та визначає рівень прибутковості й ризикованості банківської діяльності. В умовах економічної нестабільності та воєнних викликів особливого значення набуває ефективне управління кредитним портфелем, що зумовлює необхідність його детального аналізу на сучасному етапі розвитку банківської системи.

У таблиці 2 наведено структуру кредитного портфелю банку АТ «Ощадбанку» за 2022–2024 роки, розподілену за видами позичальників: юридичними та фізичними особами.

Таблиця 2

**Структура кредитного портфеля АТ «Ощадбанку» за видами кредитів
у 2022–2024 рр.**

Кредит	Роки, тис грн			Частка, %			Темп росту, %			Темп приросту, %		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2024-2022	2023-2022	2024-2023	2024-2022
Кредити, надані юридичним особам	71259530	73760451	89524380	86,13	83,14	80,94	103,51	121,37	125,63	3,51	21,37	25,63
Кредити, надані фізичним особам	11474646	14960508	21078274	13,87	16,86	19,06	130,38	140,89	183,69	30,38	40,89	83,69
Усього	82734176	88720959	110602654	100,00	100,00	100,00	-	-	-	-	-	-

Джерело: [6].

Отже, у 2022–2024 роках кредитний портфель АТ «Ощадбанк» стабільно зростає. Найбільшу частку в його структурі щороку займало кредитування юридичних осіб. Водночас частка кредитів, наданих фізичним особам, поступово збільшувалася протягом усього періоду. Така динаміка вказує на те, що банк нарощував обсяги активних операцій як з корпоративними, так і з роздрібними позичальниками.

На рисунку 1 відображено структуру кредитного портфеля АТ «Ощадбанк» за 2022–2024 роки.

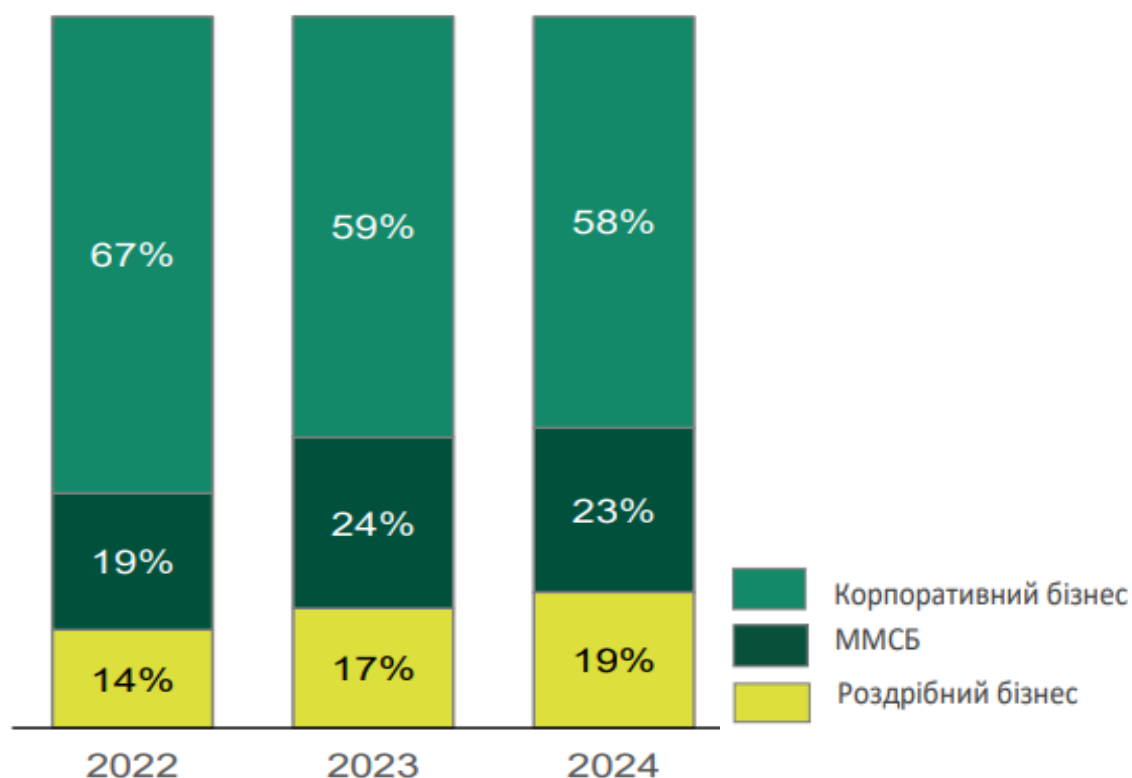


**Рис.1. Структура кредитів у 2022-2024 роках
(Частка від чистих кредитів, %) Джерело: [6].**

Отже, у 2024 році зберігається чітка концентрація кредитного портфеля на корпоративному бізнесі, частка якого становить 58%.

Водночас частка ММСБ має тенденцію до поступового зростання (з 19% у 2022 році до 23% у 2024 році), що відображає успішну реалізацію стратегії підтримки малого підприємництва. Кредитування фізичних осіб також демонструє стабільний приріст, досягнувши рівня 19% від загального портфеля.

Важливим аспектом оцінки стійкості кредитного портфеля є аналіз частки непрацюючих кредитів (NPL). В умовах воєнного стану цей показник зазнав суттєвого тиску через зниження платоспроможності позичальників та пошкодження заставного майна.

У таблиці 3 представлено частку непрацюючих кредитів АТ «Ощадбанку» впродовж 2022–2024 рр.

Таблиця 3

**Частка непрацюючих кредитів АТ «Ощадбанк»
впродовж 2022-2024 рр.**

Роки	Показник		Частка непрацюючих кредитів, %	Оптимальне значення, %
	Обсяг кредитного портфелю, млн грн	Сума непрацюючих кредитів, млн грн		
2022	142161	65903	46,36	2022
2023	149163	68664	46,03	2023
2024	173774	65531	37,71	2024

Отже, попри нарощування обсягів кредитування, АТ «Ощадбанк» вдається ефективно працювати над покращенням якості свого кредитного портфеля. Зниження частки непрацюючих кредитів (NPL) з 46,36% у 2022 році до 37,71% у 2024 році є позитивним сигналом, що підтверджує системну роботу банку з проблемною заборгованістю та зважений підхід до управління кредитними ризиками. Така позитивна динаміка дозволяє банку вивільняти необхідний капітал для подальшого кредитування економіки, що є вкрай важливим завданням у період повномасштабного вторгнення.

Висновок. Попри позитивні тенденції, подальше зміцнення кредитного портфеля АТ «Ощадбанк» потребує реалізації таких напрямів:

- впровадження новітніх моделей з використанням штучного інтелекту для швидкого прийняття рішень щодо кредитування ММСБ;
- розвиток дистанційних каналів комунікації з позичальниками для ефективної реструктуризації кредитів та мінімізації виходу активів у категорію NPL;
- залучення додаткових інструментів міжнародних фінансових організацій для здешевлення кредитних ресурсів для бізнесу.

Отже, АТ «Ощадбанк» ефективно адаптується до воєнних викликів, демонструючи стійке зростання кредитування та послідовне очищення портфеля від непрацюючих кредитів, що є запорукою фінансової стійкості установи в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Шалигіна І. Кредитний портфель українських банків під час війни: ефективне формування та мінімізація ризиків. Сталий розвиток економіки. 2024. № 2(49). С. 186–194. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-29> (дата звернення: 30.01.2026).

2. Власюк С., Сторожук Д. Управління кредитним портфелем банку. XVI міжнародна науково-практична конференція молодих вчених, аспірантів і студентів «Актуальні проблеми фінансової системи України»: Матеріали міжнар. науково-практ. конф., 21–22 листоп. 2019 р. Черкаси, 2019. URL:

<https://lib.udau.edu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/510a362f-d462-44ad-b3c9-bba7ad1fb3b4/content> (дата звернення: 30.01.2026).

3. Мостовенко Н., Коробчук Т. Кредитний менеджмент : навч. посіб. Луцьк : Луц. нац. техн. ун-т, 2016. 278 с. URL: https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-01/Кред_менедж_підр_Мостовенко_Коробчук.pdf (дата звернення: 30.01.2026).

4. Степаненко К. Особливості формування кредитного портфеля банку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. № 7. С. 111–114. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/7_3_2016ua/30.pdf (дата звернення: 30.01.2026).

5. Карпчук Л. Оцінка механізму управління кредитним портфелем комерційних банків України в сучасних умовах. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». 2016. № 3(31). С. 21–26. URL: <https://surl.lu/ujcrrmh> (дата звернення: 30.01.2026).

6. Фінансова звітність. Ощадбанк. URL: <https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist> (дата звернення: 01.02.2026).

7. Частка непрацюючих кредитів (NPL) в Україні незважаючи на тривалу повномасштабну війну знижується. НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/npl> (дата звернення: 16.03.2026).

Осніговська Єлизавета Віталіївна,

студентка, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ.

Науковий керівник: Шевченко Світлана Олексіївна, к. е. н., доцентка кафедри фінансів, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ.

РОЛЬ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Постановка проблеми. Сучасна світова економіка перебуває у стані глибокої трансформації, що зумовлює необхідність переосмислення ролі податкових систем у забезпеченні економічної стабільності та розвитку держав. У ХХІ столітті податкова система виконує не лише фіскальну функцію формування бюджетних надходжень, а й виступає важливим інструментом регулювання економічних процесів, підтримки конкурентоспроможності національної економіки та забезпечення соціальної справедливості. Посилення глобалізаційних процесів, розвиток цифрової економіки, податкова конкуренція між державами та проблема ерозії податкової бази створюють нові виклики для ефективного функціонування податкових систем. Для України ці виклики ускладнюються наслідками повномасштабної війни, необхідністю фінансування оборонних потреб та одночасного стимулювання економічного відновлення. Крім того, важливим фактором є євроінтеграційний курс України, який передбачає гармонізацію податкового законодавства з нормами Європейського Союзу та адаптацію національної податкової системи до сучасних міжнародних стандартів. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває дослідження ролі податкової системи в умовах глобальних економічних викликів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми розвитку податкової системи та вдосконалення податкової політики активно досліджуються у науковій літературі. Зокрема, питання гармонізації податкової політики України з європейськими стандартами розглядаються у працях Н. Головай та С. Бей [6], які аналізують виклики та перспективи адаптації податкового законодавства до вимог Європейського Союзу. Проблемам гармонізації податкового законодавства України з нормами ЄС присвячені також дослідження О. Марущака [7], у яких визначено основні напрями адаптації національної податкової системи до європейських стандартів. Важливі аспекти бюджетної та податкової політики в умовах геополітичних викликів розглядає М. Тимошенко [1], який досліджує роль бюджетної політики як інструменту протидії економічним шокам. Питання реформування податкової системи України та її подальшого розвитку висвітлюються у роботах Ж. Шило [2], де аналізуються основні проблеми та перспективи вдосконалення податкової системи держави.

Метою дослідження є комплексний аналіз ролі податкової системи в умовах глобальних викликів, визначення стратегічних напрямів адаптації фіскальної політики України до стандартів цифрової економіки та вимог

Європейського Союзу, а також оцінка ефективності податкових механізмів у забезпеченні макроекономічної стабільності в умовах геополітичних шоків.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- Розкрити сутність та механізми реалізації глобальної податкової реформи Pillar Two (GloBE Rules) та визначити її вплив на діяльність транснаціональних корпорацій.
- Проаналізувати стан гармонізації податкового законодавства України з *acquis* Європейського Союзу, визначивши ключові виклики та досягнення цього процесу.
- Дослідити роль податкової системи як інструменту економічної стабілізації в умовах збройних конфліктів та геополітичної нестабільності.
- Провести порівняльний аналіз податкових систем України та розвинених країн світу (Велика Британія, Франція, Німеччина) з метою визначення можливих напрямів реформування національної податкової системи.
- Оцінити перспективи цифровізації податкового адміністрування та впровадження сучасних технологій, зокрема штучного інтелекту, у контексті реалізації Національної стратегії доходів до 2030 року.
- Сформулювати рекомендації щодо підвищення ефективності екологічного оподаткування в умовах енергетичного переходу.

Виклад основного матеріалу. Стрімкий розвиток цифрових технологій, інтенсивне зростання обсягів міжнародної торгівлі та поглиблення процесів економічної глобалізації призвели до суттєвої трансформації міжнародної системи оподаткування [8, с. 4]. Світова економіка дедалі більше функціонує у форматі цифрових платформ, глобальних ланцюгів створення вартості та транснаціональних бізнес-моделей, які не прив'язані до конкретної території. За таких умов традиційні податкові правила, сформовані ще на початку ХХ століття, коли основною формою ведення бізнесу була фізична присутність підприємства у певній державі, дедалі менше відповідають сучасним умовам функціонування світової економіки. Транснаціональні корпорації отримали можливість оптимізувати свої податкові зобов'язання шляхом переміщення прибутків до юрисдикцій із нижчим рівнем оподаткування, використовуючи відмінності у національних податкових системах [8, с. 7]. У результаті цього держави почали втрачати значні обсяги податкових надходжень, що негативно впливає на стабільність державних фінансів та можливості фінансування суспільно важливих видатків. Саме тому міжнародна спільнота розпочала масштабний процес реформування системи оподаткування транснаціонального бізнесу, спрямований на забезпечення більш справедливого та ефективного розподілу податкових надходжень між державами.

Одним із ключових елементів цієї глобальної податкової реформи стало впровадження правил Pillar Two (Global Anti-Base Erosion – GloBE), розроблених у межах ініціативи протидії розмиванню податкової бази та переміщенню прибутків [8, с. 8]. Основною метою цих правил є встановлення глобального мінімального рівня корпоративного оподаткування на рівні 15 %, що має

обмежити практику переміщення прибутків у низькоподаткові або офшорні юрисдикції [8, с. 77]. Реалізація цих правил спрямована також на забезпечення більш справедливого розподілу податкових надходжень між країнами, де фактично створюється економічна вартість. Запровадження такого механізму формує новий етап розвитку міжнародної податкової координації, коли держави узгоджують мінімальні правила оподаткування транснаціонального бізнесу.

Система GloBE передбачає запровадження додаткового податку на прибутки транснаціональних корпорацій у тих країнах, де ефективна ставка оподаткування є нижчою за встановлений мінімальний рівень [8, с. 70]. Реалізація цього механізму здійснюється через правило включення доходу (Income Inclusion Rule), яке передбачає сплату додаткового податку материнською компанією щодо прибутків її дочірніх структур у низькоподаткових юрисдикціях. Такий підхід дозволяє уникнути ситуації, коли компанії штучно занижують рівень оподаткування шляхом перенесення прибутків між країнами. У разі, якщо правило включення доходу не застосовується, активується правило недооподаткованих прибутків (Undertaxed Payments Rule), яке дозволяє іншим юрисдикціям донараховувати податок через обмеження податкових відрахувань або інші механізми коригування податкової бази. Важливим елементом системи є також кваліфікований внутрішній мінімальний податок (Qualified Domestic Minimum Top-Up Tax), який надає державам можливість самостійно стягувати додатковий податок у межах власної юрисдикції, запобігаючи перерозподілу цих доходів до інших країн [3, с. 77]. У сукупності ці інструменти формують комплексний механізм протидії агресивному податковому плануванню та встановлюють фактичну нижню межу податкової конкуренції між державами.

Водночас для України роль податкової системи в умовах сучасних викликів набуває особливого значення. Повномасштабна війна суттєво вплинула на функціонування національної економіки та призвела до значного скорочення податкової бази [3, с. 1]. Руйнування виробничих потужностей, знищення інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів постачання, енергетична нестабільність та зниження економічної активності спричинили суттєве зменшення бюджетних надходжень [3, с. 11]. Значна частина підприємств була змушена тимчасово призупинити діяльність або перемістити виробництво до безпечніших регіонів. Крім того, значні ресурси державного бюджету спрямовуються на фінансування оборони, безпеки та соціальної підтримки населення [1]. У цих умовах податкова політика держави була змушена оперативно адаптуватися до нових реалій шляхом запровадження тимчасових податкових пільг, спрощення умов ведення бізнесу, розширення можливостей застосування спрощеної системи оподаткування та використання додаткових механізмів підтримки економічної діяльності [5]. Такі заходи спрямовані на збереження економічної активності, підтримку підприємництва та стабілізацію фінансової системи країни.

Разом із тим податкова система України характеризується значною залежністю від непрямих податків. Податок на додану вартість формує значну

частину бюджетних надходжень, що свідчить про виражену фіскальну спрямованість податкової системи. Така структура оподаткування означає, що основне податкове навантаження фактично переноситься на кінцевого споживача через механізм включення податку до ціни товарів і послуг. У більшості розвинених країн значну роль відіграють прямі податки на доходи фізичних осіб, прибуток підприємств та майно, що дозволяє більш гнучко регулювати рівень податкового навантаження та забезпечувати більшу соціальну справедливість у розподілі податкових зобов'язань [2, с. 257]. Подібна диспропорція в Україні обмежує можливості податкової системи виконувати не лише фіскальну, а й стимулюючу та регулюючу функції. Тому в перспективі важливим завданням податкової політики є поступове формування більш збалансованої структури податкових надходжень [3, с. 15].

Важливим напрямом трансформації податкової системи України є гармонізація законодавства з нормами Європейського Союзу. Євроінтеграційний курс держави передбачає поступову адаптацію податкового законодавства до європейських стандартів та практик [6, с. 78]. Це включає узгодження правил справляння податку на додану вартість та акцизних податків, імплементацію директив Європейського Союзу у сфері оподаткування, запровадження механізмів протидії ухиленню від оподаткування, а також удосконалення системи податкового адміністрування [7, с. 606]. Важливим елементом цього процесу є підвищення прозорості податкових процедур, посилення міжнародного обміну податковою інформацією та впровадження сучасних стандартів податкового контролю [3, с. 4]. Особливої уваги потребує розвиток місцевого оподаткування, оскільки частка місцевих податків у доходах органів місцевого самоврядування в Україні залишається значно нижчою, ніж у більшості країн Європейського Союзу [3, с. 6]. Це обмежує фінансову автономію територіальних громад та ускладнює реалізацію політики децентралізації, яка є важливим елементом реформування системи публічних фінансів.

Аналіз міжнародного досвіду свідчить, що податкові системи розвинених країн характеризуються значною різноманітністю підходів до формування податкових надходжень та використання податкових інструментів для стимулювання економічного розвитку. У Великій Британії податкова система активно використовується як інструмент стимулювання зайнятості, розвитку підприємництва та інвестиційної активності через застосування різноманітних податкових пільг і диференційованих ставок оподаткування доходів. Франція значною мірою орієнтується на непряме оподаткування, зокрема податок на додану вартість, який забезпечує значну частку бюджетних надходжень та є одним із ключових джерел фінансування державних витрат. Німеччина, у свою чергу, демонструє ефективну трирівневу систему розподілу податкових доходів між центральним урядом, федеральними землями та органами місцевого самоврядування, що сприяє збалансованому розвитку територій та забезпечує високий рівень фінансової автономії регіонів [2, с. 257]. Для України врахування такого досвіду може стати важливим фактором підвищення ефективності

національної податкової системи, особливо у процесі післявоєнного відновлення економіки.

Подальший розвиток податкової політики тісно пов'язаний із процесами цифровізації економіки та державного управління [3, с. 8]. Використання сучасних інформаційних технологій, систем аналізу великих даних та алгоритмів штучного інтелекту відкриває нові можливості для підвищення ефективності податкового адміністрування, зменшення рівня ухилення від сплати податків та підвищення прозорості фінансових операцій [3, с. 32]. Україна визначила цифрову трансформацію одним із ключових напрямів реформування податкової системи в межах Національної стратегії доходів до 2030 року [3, с. 2]. Серед основних напрямів цифровізації варто виділити впровадження електронного інвойсування, розвиток систем електронного аудиту, автоматизацію процесів обробки податкової інформації та використання ризик-орієнтованих алгоритмів для виявлення податкових порушень [3, с. 27]. Крім того, важливим аспектом є розвиток системи електронної взаємодії між платниками податків та контролюючими органами, що дозволяє спростити процедури подання звітності та зменшити адміністративне навантаження на бізнес [3, с. 22].

Не менш важливим напрямом розвитку сучасної податкової системи є екологічне оподаткування, яке набуває дедалі більшого значення у контексті глобальних кліматичних викликів та переходу світової економіки до принципів сталого розвитку [3, с. 91]. У міжнародній практиці дедалі активніше застосовується принцип «забруднювач платить», який передбачає покладання фінансової відповідальності за негативний вплив на довкілля на суб'єктів господарювання, діяльність яких спричиняє екологічні ризики [3, с. 6]. В Україні екологічний податок поки що залишається відносно невеликим джерелом бюджетних надходжень, а його ставки значно нижчі, ніж у країнах Європейського Союзу. Зазначена ситуація може створювати додаткові ризики для українських експортерів у зв'язку із запровадженням механізму вуглецевого коригування імпорту в ЄС [4], який передбачає додаткові платежі для продукції з країн із нижчими стандартами екологічного регулювання [3, с. 91]. У перспективі для інтеграції до європейського економічного простору Україна повинна або приєднатися до системи торгівлі квотами на викиди, або суттєво підвищити рівень внутрішнього вуглецевого оподаткування, що дозволить гармонізувати екологічні аспекти податкової системи з європейськими вимогами та сприятиме розвитку більш екологічно орієнтованої економіки.

У контексті подальшого реформування податкової системи важливого значення набуває забезпечення її стабільності, передбачуваності та прозорості. Ефективна податкова система повинна не лише забезпечувати достатній рівень бюджетних надходжень, але й створювати сприятливі умови для розвитку підприємництва, інвестиційної активності та економічного зростання [2, с. 248]. У сучасних умовах особливо актуальним є поєднання фіскальних інтересів держави із завданнями стимулювання економічного відновлення та інтеграції України до глобального економічного простору. Саме тому подальше вдосконалення податкової системи має здійснюватися з урахуванням

міжнародних стандартів оподаткування, сучасних економічних тенденцій та стратегічних пріоритетів розвитку держави [3, с. 15-16].

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що сучасна податкова система формується під впливом глобальних економічних, технологічних та екологічних трансформацій. Податкова система поступово перестає бути виключно внутрішньою справою держави та стає елементом міжнародної координації економічних процесів. Запровадження глобальних ініціатив, спрямованих на боротьбу з ухиленням від оподаткування, зокрема правил Pillar Two, формує нові правила податкової конкуренції та змінює умови функціонування транснаціонального бізнесу.

Для України податкова система відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності держави в умовах воєнних викликів. Водночас її подальший розвиток повинен бути спрямований на розширення податкової бази, підвищення ефективності адміністрування та зменшення залежності бюджету від непрямих податків. Гармонізація податкового законодавства з нормами Європейського Союзу, цифровізація податкових процесів та розвиток екологічного оподаткування виступають важливими напрямками модернізації податкової системи.

Таким чином, ефективна податкова система майбутнього повинна поєднувати фіскальну результативність із регулятивною функцією, сприяючи економічному розвитку, підвищенню інвестиційної привабливості та забезпеченню сталого розвитку держави в умовах глобальних викликів.

Література:

1. Тимошенко М. В. Бюджетна політика як інструмент протидії геополітичним шокам. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2023. № 12. С. 120–125. URL : <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.120>
2. Шило Ж. Реформування податкової системи України : проблеми та перспективи. *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering*. 2023. Т. 1, № 101. С. 247–258. URL : <https://doi.org/10.31713/ve1202322>
3. Національна стратегія доходів до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 груд. 2023 р. № 1218-р. URL : https://mof.gov.ua/uk/national_income_strategy-716 (дата звернення: 08.03.2026)
4. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011/page#Text (дата звернення 07.03.2026).
5. Податковий кодекс України : Закон України від 02 груд. 2010 р. № 2755-VI зі змін. та доповн. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення 07.03.2026).
6. Holovai N., Bei S. Harmonization of the Tax Policy of Ukraine in the Terms of European Integration : Challenges, Opportunities and Prospects. *Empirio*. 2024. Т. 1, № 2. С. 76–83. URL : <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.76-83>

7. Marushchak O. A. Topical issues of harmonization of tax legislation of Ukraine with the requirements of the European Union. *Analytical and Comparative Jurisprudence*. 2024. № 6. С. 605–610. URL : <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.06.99>

8. Tax Challenges Arising from the Digitalisation of the Economy – Global Anti-Base Erosion Model Rules (Pillar Two). Paris: OECD Publishing, 2021. URL : <https://doi.org/10.1787/782bac33-en>

Семенович Владислав Васильович,

студент, Національний університет «Острозька академія».

Науковий керівник: Шулик Юлія Віталіївна, завідувачка кафедри фінансів та бізнесу, к. е. н., доцентка кафедри фінансів та бізнесу.

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТРАНСМІСІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ОБЛІКОВОЇ СТАВКИ В УМОВАХ ЕКЗОГЕННИХ ШОКІВ

Постановка проблеми. У будь-якій країні з ринковою економікою, фінансовий ринок, відіграє основоположну роль у забезпеченні доступу для фізичних та юридичних осіб до кредитних та депозитних ресурсів. Саме ці інструменти дозволяють бізнесу інвестувати у власний розвиток, а для населення, вони виступають у ролі методу збереження власних заощаджень або покриття витрат на споживчі потреби.

Відповідно до цього здатність фінансової системи держави ефективно розподіляти та перерозподіляти ці ресурси має безпосередній та вагомий вплив на економічне зростання країни. За умов макроекономічної стабільності ключову роль у формуванні вартості цих ресурсів, тобто розміру процентних ставок на кредити та депозити, відіграє центральний банк держави через монетарний трансмісійний механізм. За таких умов саме облікова ставка є основним інструментом впливу центрального банку на процентні ставки. Її зниження робить кредити доступнішими, стимулюючи економіку, а підвищення – вилучає зайву ліквідність та стримує інфляцію. Крім цього за умов макроекономічної стабільності облікова ставка виступає у ролі головного індикатора вартості грошей на ринку.

Проте в умовах макроекономічної нестабільності та екзогенних шоків спричиненими глобальними кризами та війною, традиційні канали впливу зазнають суттєвих деформацій. Банки починають більше зважати на такі фактори як плата за ризик, а сама ставка починає формуватися здебільшого під впливом інших чинників.

З огляду на це, оцінка ефективності дії облікової ставки для України, особливо у порівнянні з іншими стабільними країнами ЄС, є вкрай актуальним для розуміння поточних макроекономічних процесів та ефективного управління банківською системою країни.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження формування процентних ставок та роботи трансмісійного механізму монетарної політики, зокрема й каналу облікової ставки, є незмінно актуальним та вагомим для вітчизняних та іноземних дослідників. Внесок у вивчення сутності процентної політики, управління ліквідністю та впливу макроекономічних шоків на вартість кредитів і депозитів зробили такі вчені, як Н. С. Кухарук та Г. Г. Чмерук [1], О. В. Добровольська, І. С. Землякова, Н. Шаповаленко та А. Вдовиченко [2], А. Rom [3], Y. Yuan. В свою чергу дослідженню специфіки функціонування банківської системи та ефективності інструментів НБУ в умовах криз і воєнного стану приділили час у своїх роботах О. В. Дзюблюк [4], В. В. Козлюк,

О. О. Іващук, Т. Г. Хмеловський [5], М. В. Тимошенко та інші. Віддаючи належне науковим напрацюванням з даної проблематики, слід зауважити, що існує потреба в її подальшому дослідженні. Це обумовлено браком комплексних економетричних оцінок трансмісійного механізму облікової ставки в умовах затяжних екзогенних шоків (в Україні) у порівнянні зі стабільними європейськими ринками.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є оцінювання на основі економетричного моделювання дієвості процентного каналу монетарної трансмісії в умовах макроекономічної нестабільності спричинених екзогенними факторами на прикладі фінансових ринків України, Польщі та Литви протягом 2015-2025 років.

Виклад основного матеріалу. У класичній макроекономічній системі облікова ставка виступає головним важелем управління вартості грошових ресурсів на фінансовому ринку. Теорія монетарної трансмісії передбачає, що комерційні банки діють як раціональні посередники, які реагують на зміну вартості запозичень від центрального банку, тобто на зміну облікової ставки, адаптацією власних відсоткових ставок за депозитами та кредитами для клієнтів. Фактично трансмісійний механізм монетарної політики, являє собою процес передачі рішень центрального банку щодо зміни вартості грошових ресурсів на фінансовому ринку шляхом впливу на комерційні ставки за кредитами та депозитами у реальній економіці. Центральні банки держав проводять відповідне макроекономічне регулювання з метою забезпечення цінової стабільності на фінансовому ринку, утримання/досягнення цільового рівня інфляції та стимулювання економічного зростання шляхом впливу на поведінку населення й бізнесу.

Проте, як вже зазначалось вище, ефективність функціонування цього механізму може зазнавати суттєвих деформацій під впливом екзогенних шоків – раптових, непередбачуваних зовнішніх макроекономічних подій, які знаходяться поза межами контролю економічної системи, але мають сильний вплив на неї та здатні дестабілізувати її ефективну роботу. У межах цього дослідження такими екзогенними шоками виступають глобальна пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення РФ до України.

Для проведення дослідження ефективності цього процесу в умовах стабільності та криз, на фінансових ринках різних країн, нами було використано емпіричну базу даних, представлену на офіційних джерел, а саме офіційних сайтів центральних банків держав [6,7,8]. Для дослідження було обрано Україну, Польщу та Литву, оскільки ці 3 держави мають спільний історичний досвід, а саме перебували у складі СРСР або були під його прямим впливом, а отже всі троє стикалися з проблемою переходу економіки з планової на ринкову. Крім цього між Литвою та Польщею є суттєва відмінність, адже на відміну від Польщі Литва повністю відмовилась від національної валюти на користь євро.

У ході первинного аналітичного аналізу часових рядів було виявлено різну реакцію держав на найбільші шоки за прогнозований період (пандемію COVID-19 та повномасштабне вторгнення РФ до України).

Реакція у Польщі демонструє класичну нелінійну тенденцію з чітко вираженими періодами, а саме стагнація, різкий злет та стабілізація.

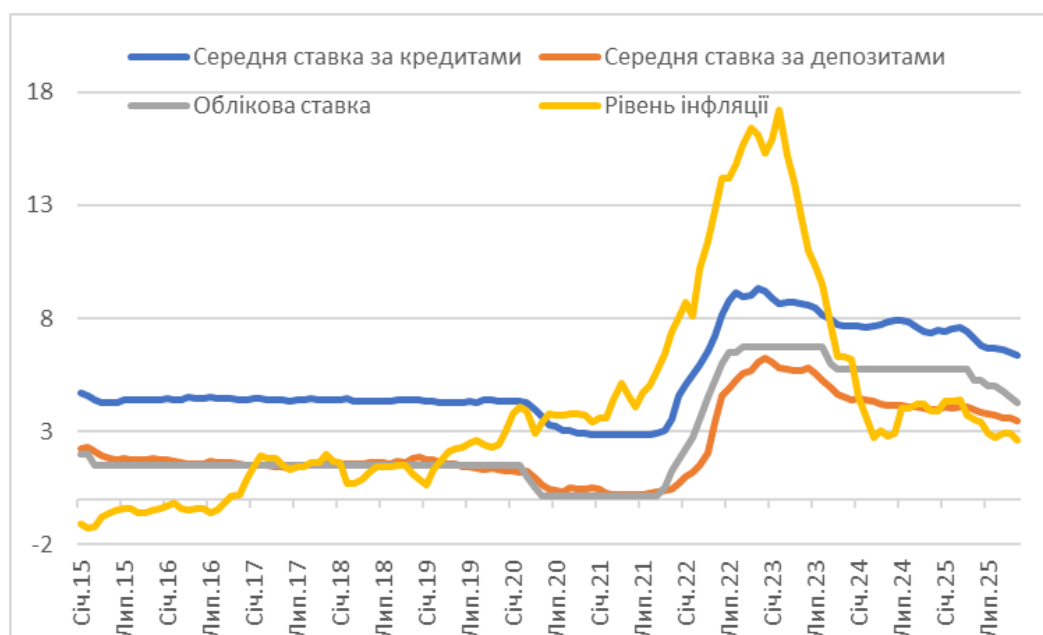


Рис. 1 Динаміка середньої ставки за кредитами та депозитами для домогосподарств, облікової ставки та рівня інфляції у Польщі за період 2015-2025 років, %

*Змодельовано автором на основі: [8]

Подібна динаміка, хоча й з певними відмінностями у масштабах та швидкості реакції, спостерігається і на фінансовому ринку Литви, що детально відображено на наступному Рис. 2.

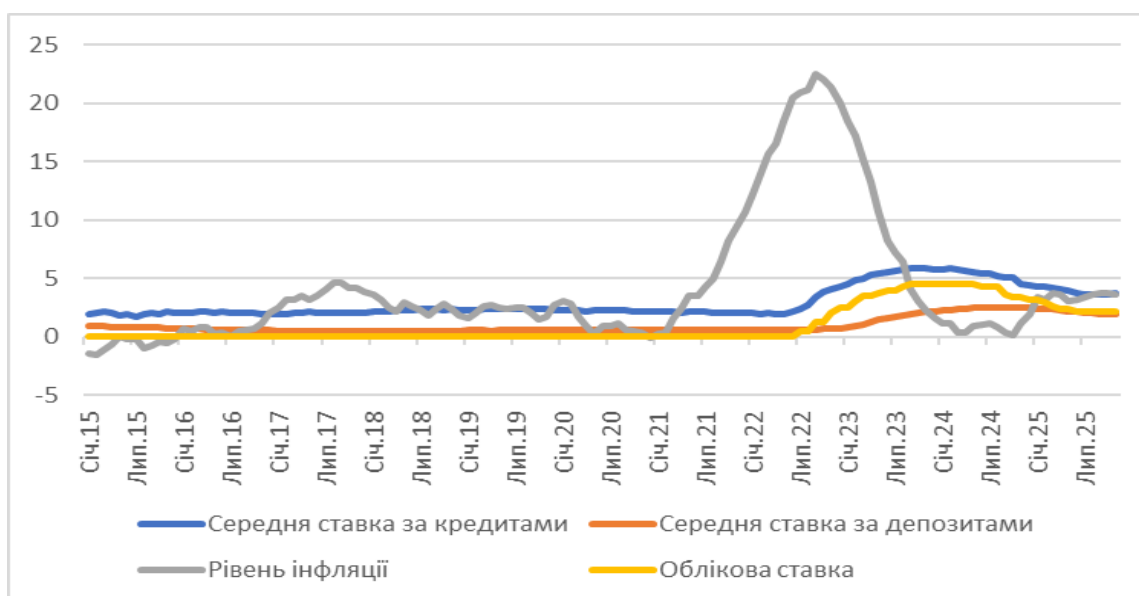


Рис.2 Динаміка середньої ставки за кредитами та депозитами для домогосподарств, облікової ставки та рівня інфляції у Литві за період 2015-2025 років, %

*Змодельовано автором на основі: [7]

Отже, як ми бачимо з Рис. 1 та 2, у період з 2015 по 2019 роки ставки в обох країнах стабільно перебували на низькому рівні. Під час пандемії дохідність депозитів у Польщі впала до історичного мінімуму у вигляді 0,31%, а в Литві коливалася в межах 0,51%-0,62%, що фактично свідчило про наявність «нульової нижньої межі» у вартості грошей.

Крім цього спільною рисою для обох ринків є наявність сильної кореляції між ставками за кредитами та депозитами. В Польщі коефіцієнт кореляції склав 0,97, а в Литві 0,85.

Головною ж відмінністю для цих ринків є швидкість реакції та її масштаб на інфляційні шоки, спричинені досліджуваними екзогенними кризами. Так, у Польщі спостерігалася миттєва реакція, адже вже у 2022 році відбувся різкий стрибок ставки по депозитах у 12 разів до 5,34%. В той час як Литва продемонструвала реакцію з затримкою приблизно на 1 рік. Відчутне зростання ставок, у Литві, почалося лише у 2023 році, коли ставка по депозитам зросла в 2,5 рази до 1,57%, ставка по кредитах зросла в 2 рази до 5,45%. Ця затримка та менший масштаб зростання пояснюються інтеграцією Литви в зону євро, що передбачає підпорядкування загальноєвропейській монетарній політиці ЄЦБ з її довшими бюрократичними процесами прийняття макроекономічних рішень. Крім цього, варто зазначити, що на макроекономічну ситуацію в Польщі у 2022 році серйозний вплив мав наплив українських біженців. Їх перебування та споживання продукції на території Польщі створили додатковий шоківий тиск на споживчий попит та загальний рівень інфляції, що, у свою чергу, також змусило польський ЦБ діяти більш радикально для абсорбування надлишкової ліквідності.

Натомість ситуація в Україні кардинально відрізняється від держав ЄС і характеризується стохастичним типом тенденції.

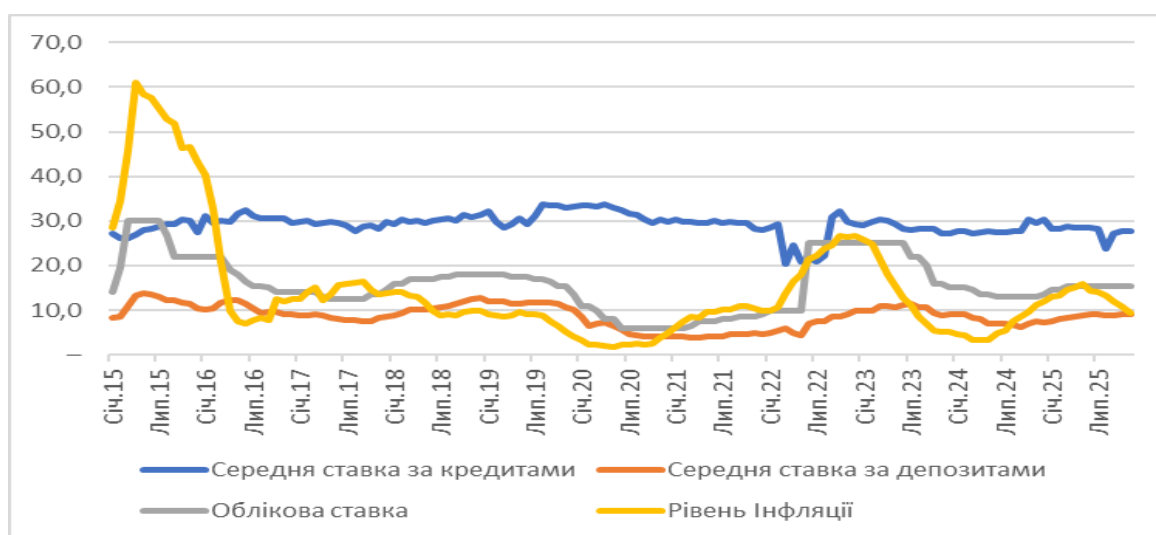


Рис. 3. Динаміка середньої ставки за кредитами та депозитами для домогосподарств, облікової ставки та рівня інфляції в Україні за період 2015-2025 років, %

*Змодельовано автором на основі: [6]

Відповідно до рис. 3, продовж всього досліджуваного періоду ставки в Україні демонструють стохастичні коливання без чіткого поділу на фази. Реакція українського фінансового ринку на кризу є нетиповою. Після початку повномасштабного вторгнення ставки не зазнали очікуваного зростання, навпаки, у 2022 році середня ставка за кредитами впала до свого мінімуму за досліджуваний період – до 25,9%. Крім того, спостерігається відсутність кореляції між ставками, адже коефіцієнт кореляції між ставкою за кредитами та депозитами в Україні становить лише 0,16. Це математично підтверджує, що в умовах воєнного стану основний вплив на формування вітчизняних ставок беруть на себе заходи державного регулювання. Зокрема, така нетипова реакція ринку пояснюється тим, що для заспокоєння фінансового сектору та уникнення паніки НБУ запровадив жорстку стабілізаційну політику. Ці заходи штучно стримували різке зростання вартості кредитів, що призвело до мінімізації впливу плати за ризики пов'язані з веденням бойових дій.

Отже, відповідно до вищезгаданих розбіжностей та багатовекторність взаємозв'язків факторів впливу, для глибшого економетричного аналізу за допомогою моделювання та оцінки факторів впливу, нами було обрано векторну авторегресійну модель (VAR). На відміну від авторегресійних моделей (ARIMA) чи моделей корекції помилок (VECM), які у своєму прогнозуванні не враховують фактори впливу, підхід на основі VAR дозволяє розглядати явище як цілісну макроекономічну систему. Це дає змогу не лише прогнозувати показники, оцінювати фактори впливу, в тому числі і ефективність облікової ставки, а й визначати оптимальне число лагів. Вибір оптимального лага для кожної країни здійснювався на основі алгоритму мінімізації інформаційного критерію Акаїке (AIC), що дозволило уникнути перенавчання моделі.

У ході подальшого економетричного моделювання із застосуванням векторної регресійної моделі VAR, було визначено фактори впливу, які мають найбільшу силу впливу на досліджувані показники та на основі цього встановлено ефективність трансмісійного механізму облікової ставки у цих державах.

Таблиця 1

Оцінка впливу факторів на середню ставку по кредитах та депозитам для домогосподарств в Україні, Польщі та Литви за даними 2015-2025 років

Країна	Показник	Інерція	Інфляція	Облікова ставка	Інші фактори
Україна	Кредити	63,04	0,05	0,44	36,46
Україна	Депозити	79,43	1,26	15,24	4,07
Польща	Кредити	50,87	1,49	47,38	0,27
Польща	Депозити	48,34	3,32	47,94	0,4
Литва	Кредити	83,84	0,14	15,68	0,34
Литва	Депозити	74,95	0,28	24,69	0,08

*Змодельовано автором на основі [6,7,8]

Отримані результати підтверджують загальний тренд у всіх країнах на домінування інерції на формування ставки по кредитах та депозитам, що є цілком очікуваним результатом та демонструє згладжування банками макроекономічних шоків.

Після оцінки результатів отриманих для інших факторів впливу можна зробити наступні висновки: для Польщі результати свідчать про надзвичайно ефективний трансмісійний механізм, адже зміна облікової ставки має 47-48% вплив на ставку по кредитах та депозитам, що свідчить про повну залежність ставок та дає можливість центральному банку ефективно керувати вартістю грошей.

У Литві спостерігається висока інерційність ринку (74-83%), що зумовлено високою стабільністю та бюрократичними процесами всередині ЄЦБ. Відповідно це свідчить про нижчу ефективність трансмісійного механізму. Проте облікова ставка у будь-якому разі залишається основним фактором впливу, який впливає на зміну ставок.

В Україні було виявлено структурний розрив між факторами впливу на ставку. У ставці за депозитами домінуючим фактором є облікова ставка, хоча її вплив становить лише 15%, але це все рівно свідчить про залежність депозитної ставки від облікової. В той же час для формування ставки за кредитами облікова ставка залишається орієнтиром, проте зараз, її вплив суттєво послабився та складає лише 0,44%, оскільки в сучасних умовах інші екзогенні фактори мають більш суттєвий вплив на формування ставки (36,46%).

Крім оцінки впливу факторів, важливим аспектом оцінки трансмісійного механізму є швидкість реакції банківської системи на макроекономічні зміни, які можна розрахувати за допомогою моделі VAR та відображати через оптимальну довжину часового лагу. Проведене моделювання виявило цілком логічну розсинхронізованість у часі реакції для України, в той час як в Польщі та Литві спостерігається синхронна реакція на зміни.

Час необхідний українським банкам для зміни ставки по депозитам в середньому становить 2 місяці, тоді як відповідна реакція у ставках за кредитами займає 2,5 рази більше часу та становить близько 5 місяців. Такий лаговий розрив пояснюється тим, що у випадку необхідності зниження кредитних ставок, банкам спочатку потрібно залучити нові депозитні ресурси з нижчою вартістю. Натомість ринки європейських країн демонструють синхронну реакцію обох показників: для Польщі число лагів становить 4, а для Литви 5. Це відбувається тому, що їх фінансовий ринок має вищу прогнозованість та планованість трансляції монетарних рішень.

Варто також зазначити про виявлені методологічні особливості застосування векторної авторегресії для досліджуваних часових рядів. Під час оптимізації моделі за інформаційним критерієм Акаїке (AIC) для Польщі та Литви алгоритм обмежив довжину лагу для уникнення проблеми перенавчання на відповідній вибірці. Однак, подальший економетричний аналіз показав, що залишкова автокореляція в цих моделях зумовлена не помилкою специфікації лагів, а наявністю жорсткого структурного зсуву та нелінійній тенденції

монетарної політики країн ЄС. У період 2015-2021 років європейські ставки перебували на рівні «нульової нижньої межі», проте у 2022-2023 роках відбулися різкі зміни, спричинені інфляційним шоком. Оскільки базова лінійна модель VAR передбачає послідовність та однорідність трендів параметрів у часі, її здатність обробляти такі різкі зміни у часовому ряді є обмеженою. Відповідно, для уникнення впливу таких екзогенних шоків перспективним напрямком подальших досліджень є застосування авторегресійних моделей з розподіленим лагом (ARDL), що дозволить індивідуалізувати часові лаги для кожного з факторів окремо та провести більш релевантні прогнози.

Висновки. За допомогою проведеного економетричного дослідження нами було доведено, що в умовах стабільної економіки облікова ставка є найсильнішим та найефективнішим інструментом управління вартістю грошей. Натомість в умовах затяжних криз та воєнного стану традиційні канали монетарної трансмісії суттєво деформуються. Облікова ставка НБУ перестала бути універсальним інструментом впливу на загальну ринкову вартість грошових ресурсів, зберігши свою дієвість переважно лише для коригування вартості депозитів. Низька кореляція між ставками за кредитами та депозитами, а також мізерний вплив облікової ставки на формування вартості кредитних ресурсів свідчать про те, що вітчизняні банки переклали основний тягар макроекономічних ризиків на позичальників, фактично ігноруючи зміну вартості залучення ресурсів.

З огляду на отримані результати, Національному банку України доцільно визнати обмеженість дії облікової ставки у сегменті кредитування та сфокусувати увагу на інших інструментах впливу.

Крім того, виявлений лаговий розрив в Україні вимагає перегляду підходів до ризик-менеджменту. Національному банку України доцільно враховувати цю розсинхронізацію при проведенні монетарної політики, щоб не спровокувати касові розриви в банківському секторі. Комерційним банкам, у свою чергу, слід зважати на цей часовий лаг при плануванні своєї кредитно-депозитної діяльності для підтримки належного рівня ліквідності.

Література:

1. Кухарук Н. С., Чмерук Г. Г. Сутність та призначення процентної політики банку. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2014. Вип. 1 (10). URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i10.29251>.
2. Shapovalenko N., Vdovychenko A. Interest rate pass-through in Ukraine: Estimates and determinants. *Visnyk of the National Bank of Ukraine*. 2023. No. 255. P. 4–22. URL: <https://doi.org/10.26531/vnbu2023.255.01>.
3. Rom A. The impact of banking competition on interest rates for household consumption loans in the Euro Area. *arXiv*. 2024. URL: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2411.17723>.
4. Дзюблюк О. В. Особливості функціонування банківської системи України в умовах воєнного стану. *Економіка і суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-58>.

5. Хмеловський Т. Г., Решетняк Н. Б., Тимченко І. Є. Роль монетарної політики Національного банку України в забезпеченні макроекономічної стабільності в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. URL: <https://zenodo.org/records/15298013>.
6. Національний банк України : офіційний вебсайт. URL: <https://bank.gov.ua>.
7. Interest rates on outstanding amounts of deposits. *Lietuvos bankas*. URL: https://www.lb.lt/en/interest-rates-on-outstanding-amounts-of-deposits?ff=1&date_interval%5Bfrom%5D=2015-01&date_interval%5Bto%5D=2025-11.
8. Narodowy Bank Polski : official website. URL: <https://nbp.pl/en/>.

Шило Дарина Сергіївна,

студентка, Національний університет “Острозька академія”.

Шиманський Микола Романович,

студент, Національний університет “Острозька академія”.

Науковий керівник: Шулик Юлія Віталіївна, завідувачка кафедри фінансів та бізнесу, к. е. н., доцентка кафедри фінансів та бізнесу.

ВАЛЮТНИЙ РИНОК УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Постановка проблеми. Валютний ринок є невід’ємною складовою сучасної світової економіки, забезпечуючи рух капіталу та обслуговування міжнародної торгівлі. Зважаючи на євроінтеграційний курс, що вибрала Україна, стабільність валютного ринку країни та його відповідність вимогам ЄС є запорукою втілення поставлених цілей. Водночас повномасштабне вторгнення російської федерації на територію України ввело країну в стан соціальної та економічної невизначеності, що негативно відображається на функціонуванні валютного ринку.

Аналіз останніх джерел та публікацій. Стале функціонування валютного ринку має важливе значення для будь-якої країни в умовах глобалізації, тому його дослідженню приділяли увагу науковці у різний час.

Серед дослідників, які присвячували свої роботи розвитку валютного ринку та впливу валютних коливань, а також інновацій, що стосується роботи валютного ринку, на діяльність окремих секторів економіки, слід відзначити Шулик Ю., Лукашука К. [1], Каззанігу М., Жомотте Ф., Лонджі Л., Джованні М., Аугустуса Дж. П., Піззінеллі К., Рокаллі Е. Дж., Мендес Таварес М. [2], Сухого Д., Копилову О., Моторнюк У., Ларіонову К., Клімову І. [3], Волохову Л. Ф., Мітіну Д. Є. [4]. Щодо взаємодії євроінтеграції та валютного ринку України, то потребує уваги робота Єршової Г. В. [5]. Разом з тим, умови валютного ринку України змінюються в умовах війни, що потребує дослідження.

Метою і завданням дослідження є визначити тенденції на валютному ринку України та виявити фактори впливу на них.

Виклад основного матеріалу. За Луцишиним О.О., валютний ринок визначається як механізм, за допомогою якого встановлюються правові та економічні взаємовідносини між споживачами і продавцями валют, система сталих і водночас різноманітних економічних та організаційних відносин між учасниками міжнародних розрахунків з приводу валютних операцій, зовнішньої торгівлі, надання фінансових послуг, здійснення інвестицій та інших видів діяльності, які вимагають обміну і використання різних іноземних валют [6].

Згідно з українським законодавством, валютний ринок – це сукупність відносин у сфері торгівлі валютними цінностями в Україні між суб’єктами валютного ринку України, між суб’єктами ринку та їх клієнтами, між суб’єктами ринку та Національним банком України, а також між Національним банком і його клієнтами, у яких суб’єкти ринку або Національний банк є стороною купівлі, продажу або обміну валютних цінностей [7].

Тенденції на валютному ринку України в період воєнного стану в переважній більшості будувались на основі безпекової ситуації, поведінкових чинників та монетарної політики.

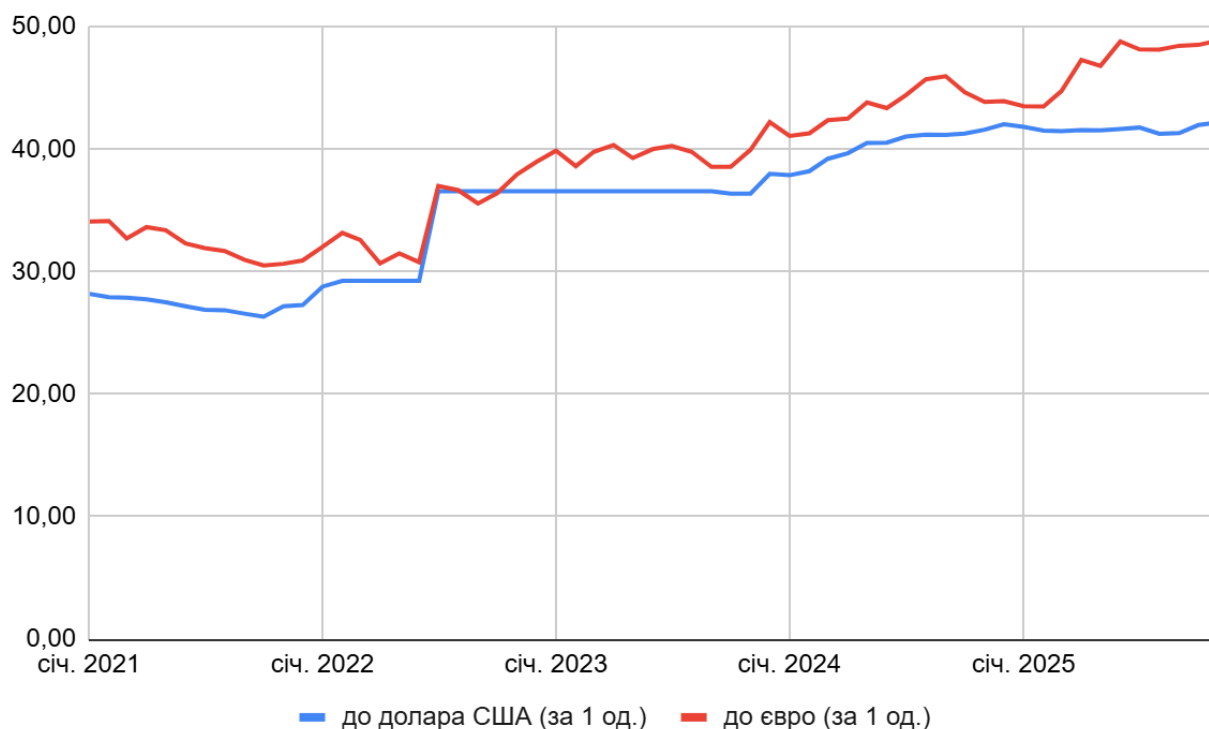


Рис. 1. Динаміка офіційного курсу гривні до іноземних валют на останній день місяця за 2021-2025 роки

Джерело: складено авторами на основі [8].

З рис. 1 видно, що курс був вільно плаваючий до початку повномасштабного вторгнення росії на територію України. З лютого 2022 року можемо бачити, що курс долара США було зафіксовано НБУ для уникнення паніки та стабілізації макроекономічної ситуації, тоді як курс євро залишався плаваючим. З середини 2023 року НБУ перейшов до режиму керованої гнучкості, що забезпечує більш ринкове формування курсу, проте у кризові моменти дає регулятору можливість безпосередньо втручатись та корегувати курс. У зв'язку з тривалими бойовими діями та обстрілами цивільної інфраструктури економіка України не має змоги рости у порівнянні з темпами розвитку економік США та країн ЄС, внаслідок чого гривня девальвує.

Утримання гривні на стабільному рівні передбачало втручання НБУ у вигляді валютних інтервенцій, динаміку яких ми розглянемо на рис. 2.

Як бачимо з рис. 2, починаючи з 2022 року, сальдо валютних інтервенцій було від'ємним, це означає, що НБУ продавав іноземної валюти більше, ніж купував. Продаж іноземної валюти Національним банком України свідчить про підтримку національної валюти та спроби забезпечити згладжування надмірних коливань курсу. Це позитивно впливає на економіку з точки зору стабілізації

валютного курсу та збереження довіри до національної валюти, проте призводить до значних скорочень золотовалютних резервів.

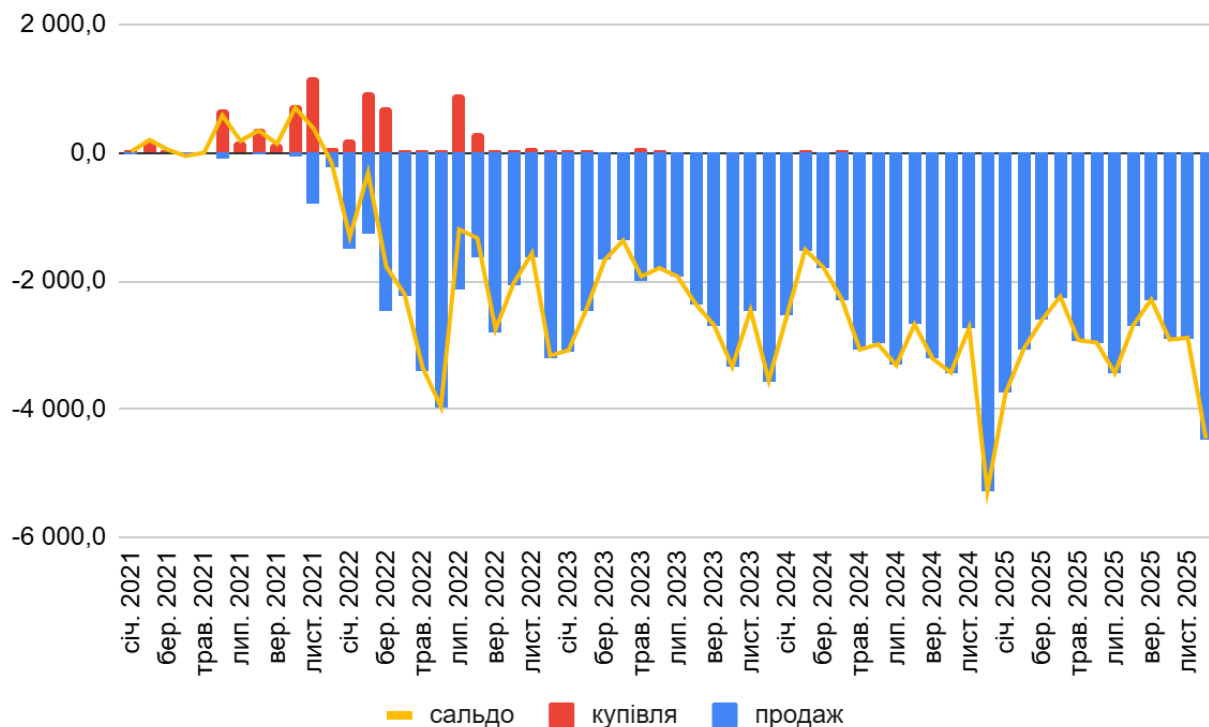


Рис. 2. Динаміка валютних інтервенцій Національного банку України за 2021-2025 роки, млн. дол. США

Джерело: складено авторами на основі [8].

Для забезпечення валютних інтервенцій НБУ використовує золотовалютні резерви. Потрібно відзначити, що у 2025 році валюта та депозити в іноземній валюті склали майже 40% у структурі золотовалютних резервів [9], що показує потребу у виваженому підході до валютних інтервенцій НБУ та перегляду потенційних їх наслідків перед їх проведенням. Щодо іноземної валюти, з якої складаються золотовалютні резерви, то кошик включає: долари США, євро, британські фунти стерлінгів, японські єни та китайські юані.

Для порівняння, у 2021 році частка валюти і депозитів в іноземній валюті у структурі золотовалютних резервів становила лише 18,58%, що в грошовому еквіваленті становило 5749,54 млн. дол. США [9]. У 2025 році це значення досягло 27733,64 млн. дол. США [9], що свідчить про необхідність значних золотовалютних резервів на випадок несприятливих змін на валютному ринку.

Оскільки суб'єктами на валютному ринку є не лише НБУ, а й населення та юридичні особи, то варто приділити увагу динаміці їх взаємодії з валютою (рис. 3).

Загалом рис. 3 за тенденціями нагадує рис. 1. Це не випадково, оскільки як юридичні, так і фізичні особи купують іноземну валюту, коли курс слабший, щоб забезпечити формування валютних активів за найбільш вигідним курсом. Те ж

саме стосується і продажу, коли, на думку продавців валюти, курс досягає психологічного максимуму та продавці вважають, що за такого розвитку обставин вони отримають достатній прибуток.

На початку повномасштабного вторгнення обсяги операцій значно зменшились у зв'язку з невизначеністю, проте поступово почали набирати темпів з середини 2022 року. На кінець 2025 року обсяги операцій із готівковою іноземною валютою досягли рівня початку 2021 року.

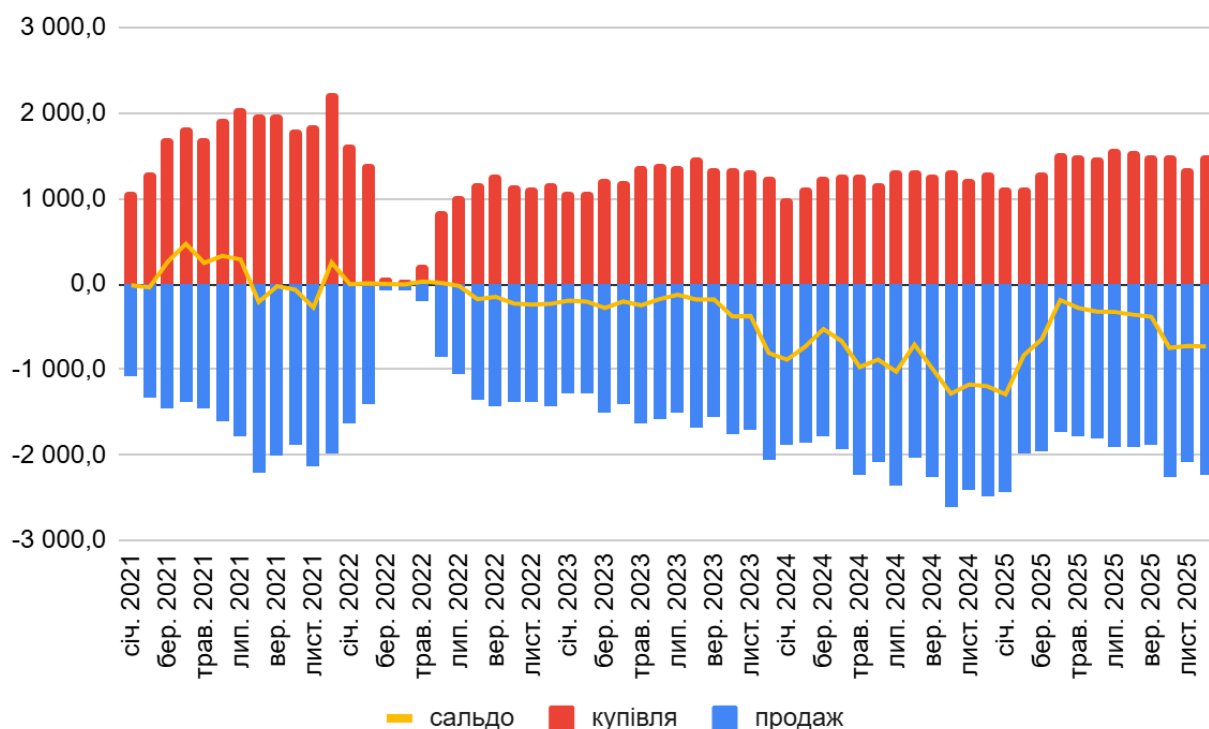


Рис. 3. Динаміка обсягу операцій з готівковою іноземною валютою за 2021-2025, млн. дол. США

Джерело: складено авторами на основі [8].

Воєнний стан також значно впливає на євроінтеграційні процеси валютного ринку України. Як зазначається у статті Єршової Г.В., станом на 2024 рік ми виконали план у фінансовому секторі десь на 74% [5]. Це непоганий результат, але для повного вступу до ЄС треба виконати ще багато вимог.

Головна вимога Євросоюзу – це так званий «вільний рух капіталу». Це означає, що не повинно бути жодних обмежень для переміщення грошей між країнами. Згідно з Директивою 88/361/ЄЕС, люди та бізнес мають право вільно відкривати рахунки за кордоном, переказувати валюту та інвестувати. Тобто, валютний контроль, до якого ми звикли через воєнний стан, має бути скасований, що призведе до значного відтоку капіталу з України, що однозначно негативно вплине на економіку країни та може погіршити її обороноздатність.

На основі проведеного аналізу ми виділяємо наступні проблеми, які виникли на валютному ринку України в умовах воєнного стану (табл. 1).

Таблиця 1

Проблеми функціонування валютного ринку в Україні

Проблема	Суть
Дефіцит торговельного балансу	Імпорт перевищує експорт через руйнування підприємств та логістики
Відтік капіталу	Зниження довіри іноземних інвесторів
Залежність від зовнішнього фінансування	Будь-яка затримка траншів створює ризик курсового тиску
Панічні настрої населення	Підвищений попит на іноземну готівкову валюту при загостренні безпекової ситуації

Джерело: складено авторами.

Універсального рішення для усунення наявних проблем станом на зараз немає. На нашу думку, повністю налагодити функціонування валютного ринку України вдасться лише після закінчення воєнного стану, зняття всіх контрольних заходів, які обмежують рух капіталу, а також створення цікавих інвестиційних можливостей, що забезпечать надходження іноземної валюти в економіку країни поза траншами від міжнародних інституцій.

Висновки. Валютний ринок України в умовах воєнного стану залишається під впливом високої невизначеності, проте заходи НБУ дозволяють утримувати макроекономічну стабільність та стримувати девальваційні очікування. Успішне функціонування ринку в довгостроковій перспективі вимагає збалансованого підходу до валютної лібералізації, що поєднуватиме вимоги ЄС із необхідністю захисту національних економічних інтересів у поствоєнний період.

Література:

1. Шулик Ю., Лукашук К. Інновації на валютному ринку, їх вплив та перспективи. *Матеріали студентської наукової конференції*. Національний університет «Острозька академія». Острог, 2024. С. 108-110. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/28415/1/zbirnyk_2025.pdf#page=109 (дата звернення: 18.03.2026).
2. Cazzaniga M., Jaumotte F., Longji L. and others. Artificial Intelligence and the Future of Monetary Policy. IMF Working Paper, 2023. URL: <https://doi.org/10.5089/9798400262548.006> (дата звернення: 18.03.2026).
3. Sukhyi D., Kopylova O., Motorniuk U., Larinova K., Klimova I. The international currency system: New challenges and opportunities in the context of global changes. *Edelweiss Applied Science and Technology*. 2024. № 8(6). URL: <https://eprints.zu.edu.ua/43017/1/1.pdf> (дата звернення: 18.03.2026).

4. Волохова Л. Ф., Мітіна Д. Є. Валютний ризик банку та методи управління ними. Science, innovations and education: problems and prospects. 2022. С. 451-460. URL: <https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10392/1/11%D0%9C%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%9E.%D0%9C.%20%D1%81.%20482-487%20SCIENCE-INNOVATIONS-AND-EDUCATION-PROBLEMS-AND-PROSPECTS-6-8.04.22.pdf#page=451> (дата звернення: 18.03.2026).
5. Єршова Г. В. Адаптація валютного регулювання України до умов євроінтеграції // Економічні перспективи підприємництва: виклики воєнного часу та повоєнної відбудови : зб. матеріалів VIII Міжнар. наук.-практ. конф. Київ : ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», 2024. С. 305–307. URL: https://www.dpu.edu.ua/images/2025/Postijni%20photo%20dla%20storinok%202025/Kafedra%20upravlinna%20ta%20biznes-administruvanna/VIII%20Miznarodna%20naukovo-prakticna%20konferencia%20Ekonomicni%20perspektivi%20pidpriemnictva%20vikliki%20voennogo%20casu%20ta%20povoennoi%20vidbudovi/Ekonomicni_perspektyvy_pidpriemnytstva_z_b_mater_konf_DPU_2025.pdf#page=306 (дата звернення: 18.03.2026).
6. Луцишин О. О. Трансформація локальних фінансових ринків у глобальний. Валютний ринок. URL: https://moodle.oa.edu.ua/pluginfile.php/187521/mod_resource/content/1/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%BE%D0%BA_%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%203.pdf (дата звернення: 18.03.2026).
7. Верховна Рада України. Закон України “Про валюту і валютні операції”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19#Text> (дата звернення: 18.03.2026).
8. Національний банк України. Валютний ринок. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/currency-market> (дата звернення: 19.03.2026).
9. Національний банк України. Статистика Національного банку. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/nbustatistic> (дата звернення: 19.03.2026).

Яцюк Олег Степанович,

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування,

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,

м. Івано-Франківськ.

МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНЮВАННЯ ІНТЕГРАЛЬНОГО ПОКАЗНИКА ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ЯК ФУНДАМЕНТУ АВТОСАНАЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Постановка проблеми. У сучасних умовах макроекономічної нестабільності життєздатність підприємств машинобудівного комплексу залежить від їхньої здатності до автосанації – внутрішнього механізму відновлення фінансової рівноваги [1]. Ключовим детермінантом такої спроможності є фінансова стійкість, яка визначає міцність капітальної бази та незалежність суб'єкта від зовнішніх деструктивних чинників. Проте відсутність єдиного уніфікованого вимірника, який би інтегрував різні аспекти стійкості (структуру капіталу, маневреність, рівень самофінансування), ускладнює об'єктивну діагностику автосанаційного потенціалу. Потреба у розробці та апробації цілісного інтегрального показника фінансової стійкості (ІПФС), адаптованого до галузевих особливостей машинобудування, стає критично важливою для превентивного антикризового управління.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Фундаментальні засади використання фінансових коефіцієнтів для діагностики стану підприємств закладені у класичних працях Е. Альтмана [2], У. Бівера [3; 4] та Дж. Олсона [5], які розробили перші моделі прогнозування банкрутства. Питання аналізу фінансових показників та їхньої ролі у максимізації вартості бізнесу ґрунтовно досліджували Р. Булл [6], К. Уолш [7], а також М. Фрідсон та Ф. Альварез [8]. В українській науковій школі вагомий внесок у розвиток теорії антикризового фінансового менеджменту та експрес-аналізу фінансового стану зробили [9], Л. Лігоненко [9], І. Бланк, О. Терещенко, В. Петренко, М. Данилюк та інші.

Специфіка функціонування та сталого розвитку підприємств машинобудування в умовах новітньої індустріалізації та глобальних викликів детально висвітлена у роботах колективів авторів під керівництвом С. Науродські [10], Н. Ярошевич [11], В. Дергачової [12] та Р. Рогатинського [13]. Зокрема, питання конкурентоспроможності та стратегічного управління у вітчизняному машинобудуванні аналізували Л. Петренко [14], С. Смерічевський [15] та колектив авторів під керівництвом М. Самофалова [16].

Попри значну кількість публікацій, присвячених окремим фінансовим індикаторам, проблема формування саме інтегрального показника фінансової стійкості як базису для активації механізмів автосанації залишається відкритою. Більшість існуючих підходів потребують адаптації до капіталомістких галузей промисловості через уточнення галузевих нормативів та вагових коефіцієнтів, що і зумовило вибір теми даного дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є розробка та наукове обґрунтування методичного підходу до розрахунку інтегрального показника фінансової стійкості як базисного параметра оцінювання автосанаційної спроможності підприємств машинобудування.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. Обґрунтувати систему репрезентативних фінансових індикаторів, що формують аналітичне наповнення ІПФС.
2. Алгоритмізувати процес лінійної нормалізації показників з урахуванням галузевих нормативів машинобудівного сектору.
3. Розрахувати інтегральний показник для досліджуваних підприємств та провести їхню класифікацію за рівнем фінансового імунітету.
4. Верифікувати зв'язок між рівнем ІПФС та спроможністю суб'єкта господарювання до самостійного виходу з кризового стану.

Виклад основного матеріалу. Концептуалізація автосанаційної спроможності (АС) як дериватива фінансового стану вимагає кількісного параметричного оцінювання, для чого слід розробити та апробувати методичний інструментарій, який дозволяє ідентифікувати реальний стан господарюючого суб'єкта у визначених координатах результативності. Центральним завданням даного дослідження є декомпозиція інтегральних векторів на систему репрезентативних показників, що піддаються верифікації за даними публічної звітності. Вибір конкретних індикаторів базується на принципах інформативної достатності та мінімізації мультиколінеарності, що є критичним для капіталомістких галузей промисловості. Особлива увага приділяється врахуванню галузевої специфіки машинобудування, яка детермінує особливі вимоги до нормативних значень фінансових коефіцієнтів.

Подальша алгоритмізація передбачає процедуру нормалізації обраних показників для їх наступного агрегування в єдині індекси. Такий підхід забезпечує трансформацію дискретних даних у цілісну діагностичну картину, придатну для прийняття оперативних управлінських рішень. Таким чином, розгортання прикладного аналітичного апарату дозволяє перейти від теоретичної моделі до практичного моніторингу траєкторій автосанації в умовах динамічного ринкового середовища. При деталізації обґрунтування вибору діагностичних показників АС зупинимося на показниках фінансової стійкості, які обрані на основі аналізу джерел [2-8] та наведені в таблиці 1. Ці показники є індикаторами структури джерел фінансування активів і відображають міру фінансового ризику та незалежності підприємства. Вони безпосередньо корелюють зі здатністю підприємства витримати довгострокові фінансові навантаження, що є основою АС.

Використання вищезазначених трьох показників формує надійний діагностичний інструментарій для оцінки автосанаційної спроможності. Кожен показник надає унікальну інформацію про певний аспект фінансового здоров'я, що дозволяє отримати холістичну картину фінансового стану підприємства і, відповідно, прийняти обґрунтоване рішення щодо доцільності, обсягу та джерел фінансування автосанаційних заходів.

Так, використання ІПФС є необхідним методологічним кроком для уникнення діагностичної невизначеності та отримання об'єктивної оцінки фінансового здоров'я. ІПФС вирішує проблему мультиколінеарності фінансових коефіцієнтів та нівелює їхню різноскерованість, агрегуючи три ключові показники (автономії, покриття необоротних активів та заборгованості) в єдиний, гомогенний індекс. Шляхом нормалізації всіх базових коефіцієнтів до уніфікованого інтервалу $[0; 1]$ досягається їхня порівнянність і можливість зваженого підсумовування, що дозволяє керівництву, інвесторам та кредиторам швидко і однозначно класифікувати фінансовий стан підприємства на шкалі від негативної (0) до позитивної (1) ситуації. Таким чином, ІПФС трансформує складну багатофакторну оцінку в одновимірний, валідований показник, що підвищує якість та оперативність прийняття управлінських рішень у сфері антикризового фінансового менеджменту.

Таблиця 1

**Деталізоване обґрунтування показників фінансової стійкості
для аналізу АС**

Показник	Формула розрахунку	Обґрунтування корисності для оцінки АС
Коефіцієнт автономії (КА)	$КА = \frac{\text{Власний капітал (р. 1495)}}{\text{Активи (р. 1300)}}$	Показує, яка частка всіх активів підприємства фінансується за рахунок власних коштів. Характеризує міру фінансової незалежності – чим вище КА, тим менша залежність підприємства від позикового капіталу (кредиторів). Високий КА ($>0,5$) свідчить про наявність значного «фінансового буфера» для поглинання збитків та є критичною передумовою для успішного залучення нового санаційного капіталу (інвестори віддають перевагу компаніям із низьким борговим навантаженням).
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом (КПН)	$КПН = \frac{\text{Власний капітал (р. 1495)}}{\text{Необоротні активи (р. 1095)}}$	Відображає, наскільки довгострокові інвестиції (необоротні активи) покриваються стабільним джерелом фінансування – власним капіталом. Значення $КПН \geq 1$ означає, що найбільш неліквідна частина активів (основні засоби, довгострокові інвестиції) повністю фінансується за рахунок найбільш стабільного джерела – власного капіталу. Це демонструє консервативний підхід до фінансування, зменшує ризик довгострокової неплатоспроможності та підвищує якість фінансової стійкості.
Коефіцієнт заборгованості (КЗ)	$КЗ = \frac{\text{Поточні зобов'язання (р. 1695)}}{\text{Активи (р. 1300)}}$	Відображає частку активів, сформовану за рахунок короткострокових зобов'язань. Хоча цей показник часто асоціюється з поточними зобов'язаннями, його співвідношення до активів відображає ступінь використання саме короткострокових зовнішніх джерел фінансування загалом. Надмірно високе значення КЗ свідчить про високу фінансову левереджність і потенційно підвищений ризик втрати контролю над фінансовими потоками на користь кредиторів, що обмежує автономію в процесі санації.

Необхідність нормалізації всіх базових коефіцієнтів до уніфікованого інтервалу $[0; 1]$ визначає необхідність встановлення та обґрунтування

нормативних значень трьох коефіцієнтів фінансової стійкості для машинобудівної галузі. Вибір галузевих нормативів базується на фундаментальних економічних вимогах до структури капіталу капіталомістких виробництв, яким є машинобудування. Так, на основі джерел [6; 7; 9-11; 16] та враховуючи специфіку галузі, нормативним або оптимальним значенням коефіцієнта автономії автором визначено значення 0,8. Це обумовлено такими факторами:

1) забезпечення фінансової незалежності: норматив $КА = 0,8$ означає, що 80% активів підприємства має фінансуватися за рахунок власних коштів (такий високий поріг є необхідним для мінімізації залежності від циклічних коливань ринку та високих процентних ставок, що типово для індустріальних секторів);

2) капіталомісткість та довгостроковий ризик: машинобудівна галузь характеризується значними інвестиціями в основні засоби, які мають тривалий термін окупності, що вимагає максимально стабільної структури фінансування;

3) поглинання збитків: високий рівень власного капіталу створює потужний «буфер» для поглинання операційних та фінансових збитків, які можуть виникнути внаслідок економічних криз або непередбачуваних витрат на модернізацію обладнання;

4) інвестиційна привабливість: для потенційних санаторів чи довгострокових інвесторів, норматив 0,8 свідчить про низький рівень кредитного ризику, що робить підприємство привабливим для залучення необхідного фінансування.

Норматив для коефіцієнта покриття необоротних активів на рівні 2,0 обумовлений позицією науковців та практиків [13-16], а також такими судженнями автора:

1) «золоте» правило фінансування: в ідеалі, необоротні активи (будівлі, обладнання, верстати) повинні фінансуватися виключно за рахунок власного капіталу (тобто $КПН \geq 1,0$), однак, через низьку ліквідність цих активів, необхідно мати значний запас міцності.

2) необхідність резерву: еталонне значення 2,0 означає, що власний капітал у два рази перевищує вартість необоротних активів. Цей надлишок (різниця) спрямовується на фінансування найбільш стабільної частини оборотного капіталу (запаси, довгострокова дебіторська заборгованість), що є критично важливим для безперервності виробничого процесу.

3) вимоги до модернізації: машинобудування є наукомісткою галуззю, що постійно вимагає оновлення обладнання і високий $КПН$ свідчить, що суб'єкт має внутрішні фінансові резерви для швидкої та безболісної рекапіталізації та інноваційних інвестицій без залучення зовнішніх, високоризикових позик.

4) захист від інфляції й амортизації: значення 2,0 дозволяє нівелювати вплив інфляційних процесів на вартість заміщення основних фондів і враховує високий рівень амортизаційних відрахувань, забезпечуючи фінансову подушку.

На встановлення нормативного значення для коефіцієнта заборгованості на рівні 0,6 вплинули позиції фахівців [10; 12-16] та такі чинники:

1) чутливість до короткострокових зобов'язань: хоча КЗ стосується лише поточних зобов'язань відносно активів, його перевищення 0,6 сигналізує про надмірну залежність від короткострокових джерел (кредиторська заборгованість, короткострокові позики), що створює високий ризик ліквідності;

2) ознака «фінансового стиснення»: у машинобудуванні, де виробничий цикл може бути тривалим, фінансування активів переважно короткостроковими зобов'язаннями (якщо КЗ вищий за 0,6) свідчить про фінансову напругу. Це порушує принцип відповідності строків активів і пасивів;

3) ліміт зовнішнього впливу: граничне значення 0,6 встановлює межу, за якою зовнішні кредитори можуть отримати надто сильний вплив на оперативну діяльність підприємства, що є неприпустимим в умовах автосанації, де ключовим є збереження управлінської автономії.

4) збалансованість структури: норматив 0,6 (що еквівалентно 40% фінансуванню з неборгових джерел в межах поточних зобов'язань) є консервативним підходом, що підтримує здоровий баланс між гнучкістю короткострокового фінансування та ризиком неплатоспроможності.

З врахуванням визначених нормативних значень базових коефіцієнтів, їх об'єднання в інтегральний індекс шляхом нормалізації набуде вигляду:

1) Нормалізований коефіцієнт автономії (nKA):

$$nKA = \min \left(\max \left(\frac{KA}{0,8}, 0 \right), 1 \right) \quad (1)$$

Обґрунтування: КА ділиться на нормативне значення для машинобудівної галузі, яке становить 0,8; це означає, що значення КА, близькі до 0,8, отримають нормалізоване значення, близьке до 1; функція $\max(x, 0)$ гарантує, що нормалізоване значення не буде меншим за 0; функція $\min(x, 1)$ гарантує, що нормалізоване значення не буде більшим за 1. Таким чином, якщо $KA/0,8$ виходить за межі $[0; 1]$, воно обмежується цими значеннями.

2) Нормалізований коефіцієнт покриття необоротних активів ($nКПН$):

$$nКПН = \min \left(\max \left(\frac{КПН}{2,0}, 0 \right), 1 \right) \quad (2)$$

Обґрунтування: КПН ділиться на еталонне значення 2,0, яке вважається рекомендованою межею повного покриття необоротних активів власним капіталом; аналогічно до nKA , результат обмежується діапазоном $[0; 1]$.

3) Нормалізований коефіцієнт заборгованості ($nKЗ$):

$$nKЗ = \min \left(\max \left(1 - \frac{KЗ}{0,6}, 0 \right), 1 \right) \quad (3)$$

Обґрунтування: оскільки низький рівень заборгованості є кращим для фінансової стійкості, ми використовуємо обернену шкалу: КЗ ділимо на граничне значення 0,6, перевищення якого вважається загрозливим; від 1 віднімається відношення $KЗ/0,6$ (чим менше КЗ, тим ближчим буде результат до 1); результат також обмежується діапазоном $[0; 1]$.

Проведена робота забезпечила отримання співмірних показників, що дозволяє вивести формулу інтегрального показника фінансової стійкості (ІПФС). Але, оскільки три проаналізовані показники фінансової стійкості мають неоднакову важливість для автосанаційної спроможності підприємства, введемо

вагові коефіцієнти, які відображають відносну важливість кожного показника для підприємства машинобудівної галузі. При цьому врахуємо вплив кожного показника на фінансовий стан та загрозу банкрутства підприємства, визначений в численних наукових дослідженнях [1-5; 7; 9; 10; 17].

Так, найвищу вагу (0,4) автором встановлено для КА, що підтверджує фундаментальну роль фінансової незалежності в капіталомісткій галузі. Висока частка власного капіталу є ключовою для фінансової незалежності та здатності фінансувати діяльність, а також є головною запорукою проти неплатоспроможності та ризиків, пов'язаних із макроекономічною нестабільністю. Середня вага (0,3) встановлена для nКПН та nКЗ. Дані значення наголошують на важливості довгострокової структури фінансування (покриття необоротних активів) та мінімізації короткострокового боргового навантаження, що є вторинними, але критично важливими факторами стійкості. Сума вагових коефіцієнтів дорівнює 1 ($0,4 + 0,3 + 0,3 = 1$), що гарантує, що ІПФС також буде знаходитися в діапазоні від 0 до 1.

Відповідно, інтегральний показник розраховується як середньозважене значення нормалізованих коефіцієнтів:

$$\text{ІПФС} = 0,4 \cdot n\text{КА} + 0,3 \cdot n\text{КПН} + 0,3 \cdot n\text{КЗ} \quad (4)$$

Підсумовуючи, слід зазначити, що наведена методика розрахунку інтегральних показників має ряд переваг: 1) комплексність: враховує одразу три важливі аспекти фінансового стану (фінансову стійкість, ліквідність та рентабельність); 2) масштабованість: всі три інтегральні показники знаходяться в діапазоні від 0 до 1, що полегшує їх інтерпретацію та порівняння між різними підприємствами (за умови використання однакових галузевих орієнтирів); 3) врахування галузевих особливостей: нормалізація на основі галузевих орієнтирів дозволяє більш адекватно оцінювати ефективність підприємств машинобудівної галузі; 4) гнучкість у визначенні вагових коефіцієнтів: ваги показників можуть бути скориговані залежно від стратегічних пріоритетів аналізу.

Висновки. Запропонована методика розрахунку інтегрального показника фінансової стійкості (ІПФС) забезпечує об'єктивну оцінку здатності підприємства до самозбереження через призму оптимізації структури капіталу. Використання інтегрального підходу дозволяє нівелювати суб'єктивізм одиничних показників та сформувані цілісний профіль фінансової незалежності машинобудівних підприємств. Отримані результати підтверджують, що саме високий рівень ІПФС є критичною умовою для запуску механізмів автосанації та забезпечення довгострокової життєздатності в умовах мінливого середовища.

У підсумку, розроблений інструментарій оцінювання ІПФС стає надійним аналітичним базисом для антикризового управління, дозволяючи вчасно виявляти критичні відхилення у структурі фінансових ресурсів. Практичне впровадження даного показника у систему моніторингу надає керівництву підприємства чіткий орієнтир для зміцнення внутрішнього фінансового каркаса. Таким чином, інтегральне оцінювання стійкості постає не лише методом діагностики, а й стратегічним інструментом активації самовідновлювальних процесів у діяльності суб'єктів господарювання.

Література:

1. Яцюк О. С. Автосанація підприємства: історико-філософський генезис. Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (серія “Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості”). Вип. 1 (27). 2023. С. 76-89. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-1\(27\)-76-89](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-1(27)-76-89).
2. Altman E. I. Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. The journal of finance, 1968. 23(4), 589-609.
3. Beaver W. H. Market prices, financial ratios, and the prediction of failure. Journal of accounting research, 1968. 179-192.
4. Beaver W. H. Financial ratios as predictors of failure. Journal of accounting research, 1966. 71-111.
5. Ohlson J. A. Financial ratios and the probabilistic prediction of bankruptcy. Journal of accounting research, 1980. 109-131.
6. Bull R. Financial Ratios: How to use financial ratios to maximise value and success for your business. 2007. Elsevier.
7. Уолш К. Ключові фінансові показники. Аналіз та управління розвитком підприємства. К.: Всеуито; К.: Наукова думка, 2001. 367 с.
8. Fridson M. S., & Alvarez F. Financial statement analysis: a practitioner's guide. 2022. John Wiley & Sons.
9. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. 580 с.
10. Naurodski S., Benc V., Lacny M., Lafiuk I., Valetka U., Deak A., ... & Sutchevici V. Machine industry report. Mapping out vulnerable sectors in the Eastern Partnership countries. MTA KRTK VGI, Budapest, 2016. 53-128.
11. Yaroshevich N., & Kislitsyn Y. Determinants of sustainable development of machine building industry under the new industrialization. In 2nd International Scientific conference on New Industrialization: Global, national, regional dimension (SICNI 2018). 2019, January. (pp. 54-59). Atlantis Press.
12. Dergachova V., Kravchenko M., Kuznietsova K., Dergachova A., & Melnykova V. Systemic-structural analysis of the machine-building enterprises economic sustainability formation mechanism. Problems and perspectives in management, 2019. 17(3), 395.
13. Рогатинський Р. М., Гарматій Н. М., Федішин І. Б., & Дмитрів Д. В. Modeling the development of machine-building industry on the basis of the fuzzy sets theory. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu, 2020. (2), 74-81.
14. Petrenko L. Development trend analysis of machine-building enterprises in Ukraine, Efektyvna ekonomika, [Online], 2018. vol. 4, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8285> (Accessed 30 Jan 2026).
15. Smerichevskyi S.F. (Ed). Research on the development of the machine-building industry of Ukraine: state and prospects. Multi-authored monograph. 2017. Riga: “Izdevnieciba “Baltija Publishing”.

16. Samofalova M., Karachyna N., Slobodanyk A., Abuselidze G., Khadartsev O., Ruban Y. The competitiveness of machine-building enterprises: current state and prospects for development. In: E3S Web of Conferences, vol. 621, p. 03017 (2025). <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202562103017>

17. Яцюк О. С. Експрес-аналіз фінансового стану підприємства як засіб виявлення “вузьких місць” в його діяльності. Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (серія “Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості”). 2015. Вип. 1(11). 142-148.

СЕКЦІЯ 2

ЕКОНОМІКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Гриненко Ілля Романович,

студент, Національний університет «Острозька академія».

Науковий керівник; Шулик Юлія Віталіївна, завідувачка кафедри фінансів та бізнесу, к .е. н., доцентка.

ВПЛИВ ЗБІЛЬШЕННЯ ВІЙСЬКОВОГО ЗБОРУ НА ПОДАТКОВУ СИСТЕМУ УКРАЇНИ

Постановка проблеми. Податкові надходження є головним джерелом доходів до державного бюджету України. Від сплати податкових зобов'язань платниками податків та зборів до бюджету залежить функціонування держави, виконання її завдань і функцій. Втручання країни-агресора на територію України в 2014 році спричинило збільшення потреб у бюджетному надходженні для фінансування військових витрат. Крім того, Україна зіткнулась зі скороченням податкових надходжень до бюджету від бізнесу, адже через окупацію територій, частина з них залишились на окупованій території, частина змушені припинити свою діяльність або зменшили обсяги виробництва. В силу цих обставин, у податковому законодавстві України сталися значні зміни. Зокрема, для фінансування витрат на оборону було запроваджено військовий збір. Тож важливо проаналізувати наслідки цих змін, та чи не спричинюють ці зміни зменшенню економічної активності підприємств та чи стало збільшення військового збору важливим для податкової системи та бюджетного фінансування.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика збільшення військового збору і важливість цього рішення для економіки України знаходиться в центрі уваги. Військовий збір, як один з важливих податкових надходжень, в умовах повномасштабної агресії, вимагає уваги широкого кола дослідників. Так, М.Юрченко в своєму дослідженні податкової політики в умовах воєнного стану зазначає, що зміни в податковому кодексі з одного боку, допомагають бізнесу адаптуватися до нових умов та зберегти робочі місця. З іншого боку, збільшення податкового навантаження на деякі категорії платників може негативно позначитися на їхній діяльності [12]. Гетманцев. Д.О та Коваль Ю.А наголошують, що підвищення податків повністю виправданий захід [13]. Колінько Н.І, Волиняк Г.М, Шутка С.Є, досліджуючи вплив військового збору на економічну активність бізнесу зауважують, що підвищення військового збору спричинили масове закриття ФОП [14]. На противагу, Шпак О, зазначає, що військовий збір важливий для забезпечення потреб армії та запиту суспільства на збереження високих заробітних плат військовослужбовцям [15]. У межах нашого дослідження, доцільно визначити як змінились податкові надходження до державного бюджету та як змінилась питома вага військового збору в їхній структурі після підвищення ставки, а також

з'ясувати чи зменшилась кількість суб'єктів малого бізнесу внаслідок підвищення збору.

Мета і завдання дослідження. Дослідити вплив збільшення військового збору на податкову систему України, суб'єктів господарювання та домогосподарства.

Виклад основного матеріалу. Виникнення військового збору в Україні обумовлене необхідністю створення додаткового джерела фінансових ресурсів для забезпечення оборонних потреб держави. У ситуації військових ризиків та збройної агресії виникла потреба у збільшенні бюджетних надходжень, які дадуть змогу спрямовувати кошти на розвиток і підтримання Збройних Сил України, діяльність силових структур, придбання озброєння і військової техніки, а також оновлення оборонної інфраструктури. Тобто, військовий збір слугує інструментом залучення фінансових ресурсів домогосподарств та суб'єктів господарювання задля підтримки обороноздатності держави. Його справляння з різних джерел доходу забезпечує стабільне та зрозуміле джерело фінансування потреб сектору оборони, що своєю чергою полегшує планування видатків державного бюджету України.

Запровадження військових зборів у різних податкових системах світу зумовлювалось необхідністю збільшення надходжень до бюджету фінансових ресурсів з метою виконання військових потреб під час військових дій [1]. В Україні встановлення військового податку здійснено Законом “Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких інших законодавчих актів України” 31 липня 2014 року, який набув чинності 3 серпня того ж року. Ставка збору становила 1,5% від об'єкта оподаткування. Об'єктом оподаткування збором є доходи від заробітної плати, різні види винагород, виграш в державну та недержавну грошову лотерею. Оподаткування військовим збором застосовується до лікарняних, доходів від продажу рухомого і нерухомого майна. Запровадження військового збору здійснено з метою зміцнення обороноздатності держави та фінансової підтримки реформування Збройних сил України. Загалом впровадження військового збору мало тимчасовий характер до 1 січня 2015 року, але було встановлено строк дії до моменту завершення реформи Збройних Сил України, що має бути підтверджено рішенням ВРУ [2].

Незважаючи на збереження і нині тимчасового статусу військового збору, скасування його найближчим часом є неможливим. Згідно із публікацією національної стратегії розвитку, війна призвела до збільшення витрат на оборонний сектор, через що утворився тиск на бюджет. Вже у 2022 році податкові надходження скоротились на 14,2%, водночас як видатки зросли на 81,4 %. До того ж, це все трапилось в той час, коли Україна втратила доступ до міжнародних ринків капіталу. Більш того, видатки бюджету збільшились в 1,5-2 рази, а бюджетні витрати на безпеку держави зросли більш ніж у 10 разів. Половина всіх видатків йде на видатки на оборону. Для України головною задачею є створення умови для забезпечення потреб воєнної кампанії [3]. Внаслідок таких змін, було розпочато пошук фінансових ресурсів для

наповнення бюджету, через що виникло питання про перегляд ставок діючих податків, зокрема і збільшення ставки військового податку.

У зв'язку зі значними витратами в час війни, питання підняття ставки військового збору звучало в різні роки. У 2022 році була запропонована, нова концепція податкової моделі “10-10-10”, яка передбачала спрощення податкової політики для того, щоб зменшити масштаби тіньової економіки. Даний проєкт передбачав зниження ключових ставок, а саме: податку на доходи фізичних осіб, податку на прибуток та ПДВ до єдиного рівня – 10%. Важливою частиною цієї реформи мало стати скасування єдиного соціального внеску, але натомість військовий збір пропонувалося подвоїти з 1,5% до 3%. Однак, ця модель не була реалізована. Головними проблемами стали жорстка позиція міжнародних фінансових інституцій, зокрема МВФ та побоювання Міністерства фінансів щодо виникнення критичного касового розриву в оборонному бюджеті [4; 5].

У 2023 році більша частина коштів Державного бюджету України була спрямована на підтримку Збройних сил України. Вже за 1 півріччя на забезпечення ЗСУ пішло 48% видатків загального фонду держбюджету. Зокрема, прямі видатки на ЗСУ (військове забезпечення, оплата товарів і послуг) склали 672,2 млрд грн (47,7%) видатків загального фонду державного бюджету. Це навіть більше, ніж за підсумками 2022 року, коли видатки сягнули 45,1% [6].

Така динаміка бюджетних видатків підтвердила, що внутрішні ресурси держави потребують мобілізації коштів, які виходять за межі стандартного адміністрування. Суттєва залежність оборонного сектору від податкових надходжень стала головним чинником для прийняття восени 10 жовтня 2024 року Закону “Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо особливостей оподаткування у період дії воєнного стану” № 4015-IX. Згідно із цим нормативно-правовим документом, ставка військового збору була піднята з 1,5% до 5%. Для військовослужбовців, працівників ЗСУ, СБУ, ГУР, які перебувають безпосередньо в зоні бойових дій або виконують завдання з оборони, ставку залишили на рівні 1,5% [7].

Зміни також стосувались суб'єктів малого бізнесу, які в Україні представлені як фізичні особи-підприємці, які мають безумовно і обов'язково дотримуватись правил оподаткування і вести прозору звітність. Для фізичних осіб-підприємців зміни, які стосуються військового збору становили:

- Запровадження військового збору для ФОП 1, 2 та 4 групи в розмірі 10% від розміру мінімальної заробітної плати мінімальної заробітної плати;
- Встановлення для 3-й групи ФОП сплату військового збору в розмірі 1% від доходу, також стосується і юридичних осіб;

Міністерство фінансів України від запровадження змін до податкового кодексу розраховувало отримати додатково до бюджету 27,3 млрд грн млрд грн у 2024 році та 107,7 млрд грн млрд грн у 2025 році. Лише від встановлення військового платежу для ФОП на спрощеній системі планувалось отримати до бюджету 1,7 млрд грн в 2024 році, та 7,8 млрд грн у 2025р [8].

Згідно із табл.1, протягом 2023-2024 рр. податкові надходження зросли на 443 645,60, або ж на 36,86%. У 2024-2025рр податкові надходження збільшились

на 368 629,30, що менше ніж попереднього періоду, темп приросту склав 22,38%, що менше ніж 2023-2024рр на 14,48%. Такі тенденції, на фоні збільшення бази оподаткування та зростання ставок військового збору, можуть свідчити про зростання тінізації економіки.

Таблиця 1

**Динаміка податкових надходжень до державного бюджету України
за 2023-2025 роки**

Показник	Абсолютний приріст		Темп росту, %		Темп приросту, %		Абсолютне значення 1%	
	2023-2024	2024-2025	2023-2024	2024-2025	2023-2024	2024-2025	2023-2024	2024-2025
Податкові надходження	443 645,60	368 629,30	136,86	122,38	36,86	22,38	12035,44	16471,90

*Складено автором на основі даних [10]

Військовий збір, як окремий податок від усіх податкових надходжень становив 7% у структурі податкових доходів державного бюджету України (див. рис. 1). Для порівняння, в 2024 році це було 3%. У грошовому вимірі в 2024 році сума доходу від військового збору до бюджету становила 50 951,50 млн. грн, у 2025 – 138 048,10 млн.грн. Тобто надходження зросли удвічі. Важливість рішення підвищення ставки безумовне, адже ці 7% трансформуються у мільярди гривень, які є важливими для фінансування грошового забезпечення військовослужбовців, оскільки ці видатки Україна має покривати виключно власними ресурсами, без залучення зовнішньої допомоги.

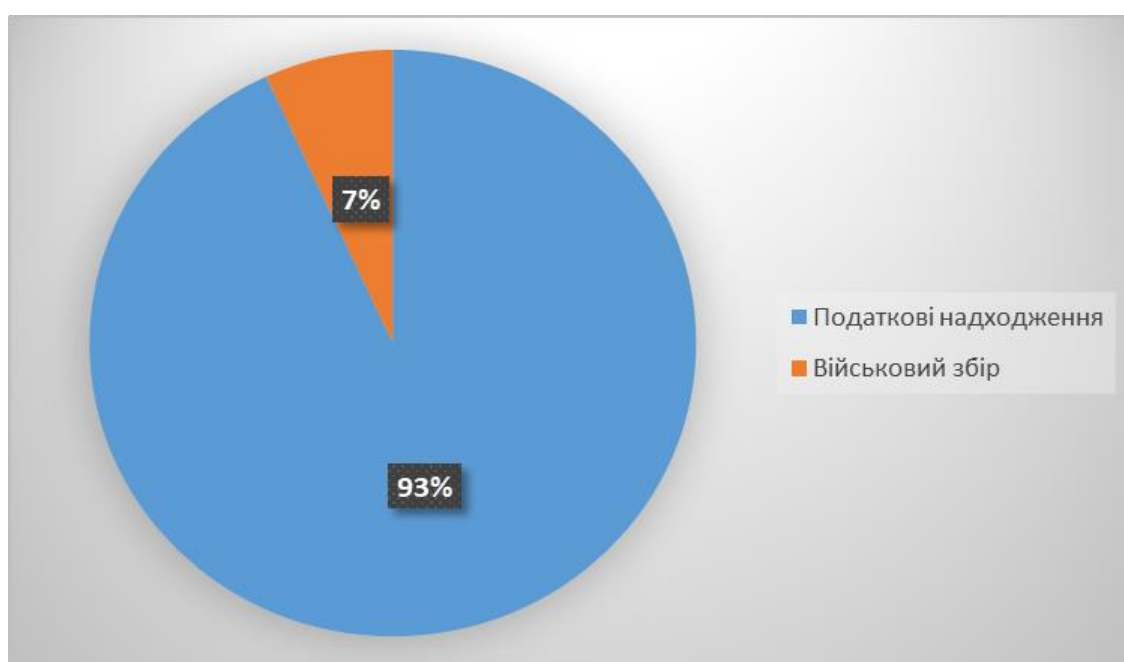


**Рис. 1. Частка військового збору у структурі податкових надходжень
Державного бюджету України за 2025 рік**

*Складено автором на основі даних [10]

Підвищення податкового навантаження на фізичних осіб-підприємців спричинило посилення фінансового тиску, що найбільш відчутно позначилося на малому бізнесі. Через такі зміни у податковому кодексі, деяка частина підприємців була змушена змінити систему оподаткування або навіть припинити підприємницьку діяльність.

Попри очікування позитивних ефектів для державного бюджету, посилення податкового навантаження стало викликом для бізнесу в Україні. Щоб оцінити реальний вплив законодавчих змін на ділову активність та зрозуміти, чи не спровокував податковий тиск масове закриття ФОП, варто проаналізувати динаміку кількості зареєстрованих фізичних осіб-підприємців. Статистика відкриття нових ФОП у період до та після набрання чинності закону № 4015-IX дозволить визначити адаптивність українського бізнесу до нових умов оподаткування та воєнного стану.

Більшість новин стверджують, що кількість ФОП в Україні активно знижується, зокрема це і обговорюється в наукових статтях. Натомість, протягом 2022-2025рр. кількість офіційно зареєстрованих фізичних осіб-підприємців навпаки зростає. За вказаний період в середньому відкривається 105 558 ФОП, в середньому приріст 7,16% щороку. Найменше відкрилось протягом 2025 р., приріст склав 78 713 нових реєстрацій. Це найменша кількість нових зареєстрованих ФОП, не враховуючи 2022 рік, коли приріст становив всього 36 032. Найбільше відкрилось у 2023 р., кількість зареєстрованих фізичних осіб-підприємців збільшилась на 140 413 порівняно з попереднім роком. Кількість відкритих переважає над кількістю закритих суб'єктів малого бізнесу, адже крайньої негативної динаміки, а саме зменшення кількості в порівнянні з попередніми роками не сталося, що видно на рис. 2.

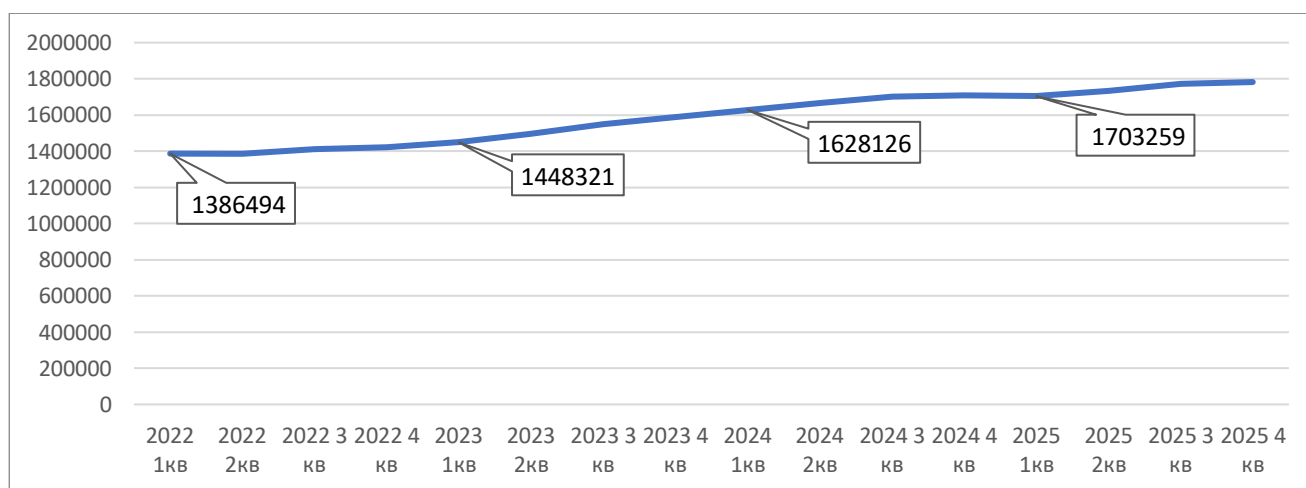


Рис. 2. Динаміка кількості зареєстрованих фізичних осіб-підприємців за 2022-2025 роки.

*Складено автором на основі даних [9]

Український бізнес демонструє адаптивність навіть попри збільшення податкового навантаження, підприємницьке середовище продовжує розвиватись та розширюватись рис. 3. Стабільне зростання кількості зареєстрованих ФОП на фоні повномасштабного вторгнення та різкого збільшення надходжень військового збору свідчить про свідому позицію суб'єктів господарювання та їхню готовність брати участь у фінансуванні сектору безпеки.

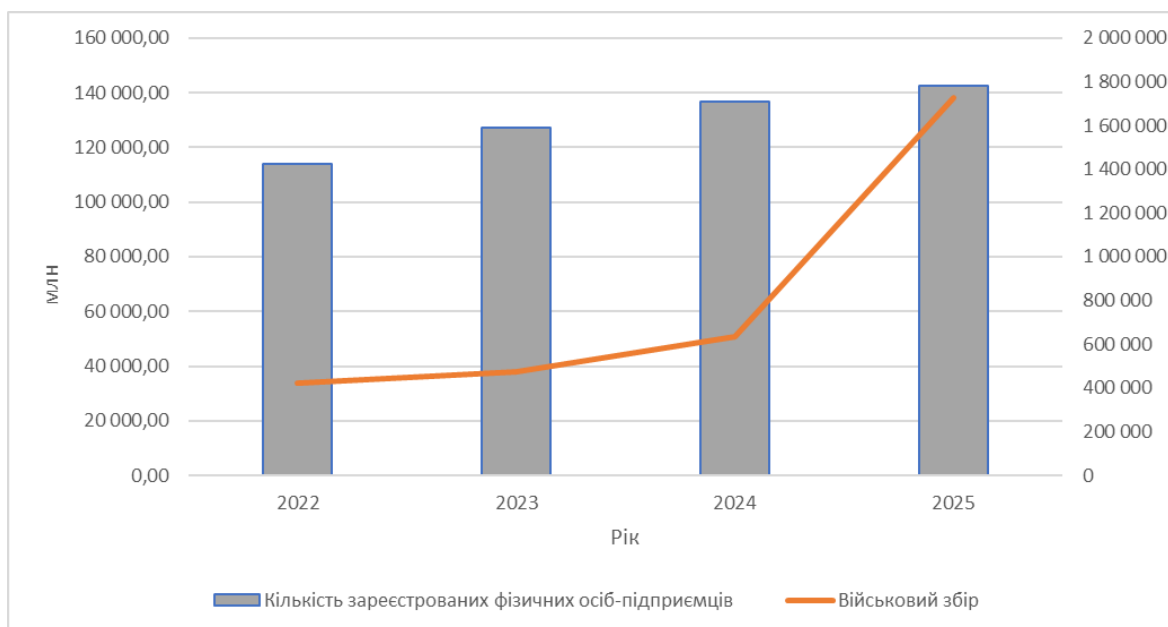


Рис. 3. Динаміка надходжень військового збору у зіставленні з кількістю зареєстрованих фізичних осіб-підприємців 2022–2025 рр.

*Складено автором на основі даних [10;9]

Така тенденція вказує на те, що для більшості підприємців стабільність держави та підтримка ЗСУ є не менш пріоритетними ніж економічні вигоди. Проте, слід наголосити, що плавне сповільнення темпів реєстрації нових суб'єктів у 2025 році на тлі стрибка податкових платежів є сигналом для держави про необхідність збереження балансу між податковим тиском та підтримкою життєздатності домогосподарств та суб'єктів господарювання, які залишаються головним джерелом внутрішніх доходів бюджету. На продовження цього, ми маємо фінансовий план бюджету на 2026 рік, під назвою “Сила оборони заради сили життя”. Згідно цим документом, видатки на оборону та безпеку держави становитимуть 2,8 трлн [11]. Відтак, здатність держави створювати вимушене податкове навантаження задля оборонної міцності, зберігаючи при цьому умови для розвитку підприємництва, стане вирішальним не лише для виконання бюджетного плану 2026 року, а й для забезпечення довгострокової економічної стійкості України.

Висновки. Узагальнюючи підсумки нашого дослідження, слід констатувати трансформацію військового збору з тимчасового значення до важливого елементу податкової політики держави. Тенденції бюджетної динаміки 2022–2025 років виявляють, що в умовах війни податкова система залишається стабільною навіть попри зовнішній тиск та питання забезпечення військово-

промислового комплексу України. Збільшення частки видатків на оборону з 42,24% до понад 56,09% зробило підвищення ставки на військового збору на 3,5% великим кроком для підтримання обороноздатності. Через прийняття закону № 4015-IX домогосподарства та суб'єкти господарювання відчули збільшення податкового навантаження. Фізичні особи-підприємці, вперше стали суб'єктами сплати військового податку.

Статистика реєстрацій ФОП демонструє адаптивність українського бізнесу, проте сталось уповільнення темпів появи нових підприємців у 2025 році, але величезного зменшення з року в рік не сталось. Відбулось сповільнення приросту податкових надходжень на фоні розширення бази оподаткування та збільшення податку, але суттєвого зниження надходжень до бюджету не трапилось. Бюджетний план на 2026 рік ставить перед державою складне завдання, а саме забезпечити 2,8 трлн грн видатків на безпеку, не підірвавши при цьому економічну стабільність держави, яку створюють платники податків. Таким чином, збільшення військового збору це вимушений та стратегічно необхідний крок, заради підтримки Збройних сил України та збереження суверенітету держави.

Література:

1. Атаманчук Н. І., Касьяненко Л. М. Реформування військового збору в Україні в умовах воєнного стану: аналіз законодавчих ініціатив. *Нове українське право*. 2024. Вип. 1. Режим доступу: <https://newukrainianlaw.in.ua/index.php/journal/article/view/563/511>
2. Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких інших законодавчих актів України : Закон України від 31.07.2014 № 1621-VII. [Електронний ресурс] *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-18#Text>.
3. Національна стратегія доходів до 2030 року. Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy_2030_.pdf
4. У Раді працюють над оновленим варіантом податкової реформи «10-10-10» [Електронний ресурс] // Держзовнішінформ. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://dzi.gov.ua/press-centre/news/u-radi-pratsyuyut-nad-onovlenym-variantom-podatkovoyi-reformy-10-10-10/>.
5. Реформа «все по десять». Чи має шанси на майбутнє податкова система «10—10—10» | DOU [Електронний ресурс] / М. Гурська // DOU.ua. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://dou.ua/lenta/articles/answers-about-10-10-10/>.
6. Економічна правда. Ціна війни для бюджету. *Економічна правда*. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2023/07/21/702455/>.
7. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо особливостей оподаткування у період дії воєнного стану : Закон України від 10.10.2024 № 4015-IX [Електронний ресурс] *Офіційний вебпортал парламенту України*. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4015-20#Text>

8. Вуєць П. Хто фінансуватиме війну? Уряд злякався свого плану підвищити податки. *ГЛАВКОМ*. URL: <https://glavcom.ua/publications/khto-finansuvatime-vijnu-urjad-zljakavsja-svooho-planu-pidvishchiti-podatki-shcho-zalishilosja-u-skandalnomu-projekti-1018421.html>.
9. Головна сторінка Держстат | Державна служба статистики України. *Головна сторінка Держстат | Державна служба статистики України*. URL: <https://stat.gov.ua/>.
10. Портал «Бюджет для громадян». *Open Budget – Державний веб-портал бюджету для громадян*. URL: <https://openbudget.gov.ua/?month=12&year=2022&budgetType=NATIONAL>.
11. Про Державний бюджет України на 2026 рік : Закон України від 03.12.2025 № 4695-IX [Електронний ресурс] // Офіційний вебпортал парламенту України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4695-20>
12. Юрченко М. Податкова політика України в умовах воєнного стану: ключові зміни та їхній вплив / М. Юрченко. – Затверджено Вченою радою ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» (протокол № 8 від 1 березня 2025 р.)
13. Гетманцев Д. О., Коваль Ю. А. До питання про дотримання принципу стабільності податкового законодавства під час встановлення та скасування податкових пільг в умовах воєнного стану / Д. О. Гетманцев, Ю. А. Коваль. – 2022
14. Колінько Н., Воляник Г., Шутка С. Податкові зміни та їхній вплив на діяльність малих підприємств ресторанного сектору в умовах воєнного стану / Н. Колінько, Г. Воляник, С. Шутка. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 5 (56)
15. Шпак О., Безрученко Д. Роль військового збору як складника податкової системи України / О. Шпак, Д. Безрученко // *Finance and Credit*. – 2023

Копаничук Костянтин Олександрович,

аспірант кафедри економіки та економічної безпеки,

Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро.

Науковий керівник: Даценко Вікторія Володимирівна, декан факультету економіки, бізнесу та міжнародних відносин, к. е. н., доцентка, Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро.

УДК 331.101.262

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ ЧЕРЕЗ РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ

У сучасних умовах посилення глобальної нестабільності, економічних криз та воєнних викликів особливого значення набуває забезпечення стійкості національної економіки. Одним із ключових чинників її формування є розвиток людського потенціалу, який визначає здатність економічної системи до адаптації, відновлення та довгострокового зростання.

Людський потенціал охоплює сукупність знань, навичок, здоров'я, мотиваційних установок та соціальних компетенцій населення, які можуть бути реалізовані у процесі економічної діяльності. Його розвиток є стратегічним пріоритетом державної політики, оскільки саме якісні характеристики людських ресурсів забезпечують підвищення продуктивності праці, інноваційної активності та конкурентоспроможності економіки. [1]

Практичні аспекти забезпечення стійкості національної економіки через розвиток людського потенціалу передбачають реалізацію комплексу взаємопов'язаних заходів. Насамперед, важливим є вдосконалення системи освіти, орієнтованої на формування сучасних компетенцій, зокрема цифрових навичок, критичного мислення та здатності до безперервного навчання. Актуальним також є розвиток системи професійної підготовки та перепідготовки кадрів відповідно до потреб ринку праці.

Не менш важливим напрямом є забезпечення належного рівня охорони здоров'я, що безпосередньо впливає на працездатність населення та тривалість його економічної активності. Інвестиції у сферу охорони здоров'я сприяють зниженню соціально-економічних втрат та підвищенню загального рівня добробуту.

Особливу роль відіграє державна політика у сфері зайнятості, яка має бути спрямована на створення нових робочих місць, підтримку підприємництва та зменшення рівня безробіття. Важливим є також стимулювання повернення трудових мігрантів та інтеграція внутрішньо переміщених осіб у ринок праці, що є актуальним для України в умовах воєнних викликів. [2]

Крім того, розвиток людського потенціалу передбачає формування сприятливого соціального середовища, що забезпечує високий рівень довіри, соціальної згуртованості та ефективної взаємодії між економічними суб'єктами. Це сприяє підвищенню інституційної спроможності держави та стійкості економічної системи до зовнішніх і внутрішніх шоків.

Комплексний підхід до інвестування в персонал передбачає системне та багатовимірне формування і розвиток людського потенціалу через узгоджене використання економічних, соціальних, інституційних та освітніх інструментів. На відміну від фрагментарних заходів, такий підхід орієнтований на довгостроковий ефект і охоплює всі етапи життєвого циклу людини – від народження до активної професійної діяльності та післятрудоного періоду.

Сутність комплексного підходу полягає у поєднанні інвестицій у ключові сфери, що формують якісні характеристики людського потенціалу. Передусім це освіта, яка виступає базою для розвитку знань, компетентностей і інноваційного мислення. Важливою складовою є не лише формальна освіта, а й система безперервного навчання (lifelong learning), що забезпечує адаптацію до швидких змін ринку праці. Другим важливим напрямом є охорона здоров'я, яка визначає фізичну та психічну здатність людини до продуктивної діяльності. Інвестиції у здоров'я сприяють зменшенню економічних втрат від захворюваності, підвищенню тривалості активного життя та загальної ефективності використання людського потенціалу. Третім елементом є розвиток ринку праці та зайнятості, що передбачає створення умов для реалізації набутих знань і навичок. Йдеться про формування гнучкого ринку праці, підтримку підприємництва, розвиток нових форм зайнятості та стимулювання продуктивної праці.

Важливе місце займає соціальна політика, яка забезпечує базові гарантії, рівний доступ до можливостей і соціальну справедливість. Соціальний захист, підтримка вразливих груп населення, інклюзія та розвиток соціального капіталу створюють передумови для повноцінної реалізації людського потенціалу.

Окремої уваги потребує цифрова трансформація, яка відкриває нові можливості для розвитку людського капіталу. Формування цифрових компетенцій, доступ до інформаційних ресурсів та інтеграція у цифрову економіку стають важливими чинниками конкурентоспроможності.

Комплексність підходу також передбачає узгодженість державної політики, бізнесу та освітніх інституцій. Ефективна взаємодія між цими суб'єктами дозволяє забезпечити відповідність підготовки кадрів потребам економіки, підвищити ефективність інвестицій та зменшити структурні дисбаланси на ринку праці.

Література:

1. Datsenko Viktoriia, Chunikhina T., Kyrchata I., Harmider I Management of the organization process of the company strategic partnership: marketing aspect. Інформаційно-аналітичний журнал «Економіка. Фінанси. Право» №1, 2023 ISSN 2786-5517 (Online), ISSN 2409-1944 (Print). DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.1>
2. Datsenko V., Taranenko V. Economic and social security of Ukraine as important component of national security in the conditions of war ročník medzinárodnej vedeckej konferencie BEZPEČNÉ SLOVENSKO A EURÓPSKA ÚNIA 2022 Košice, 10.-11.novembra 2022, ISBN 978-80-8185-057-8

Мокійчук Максим Юрійович,

студент, Національний університет «Острозька академія».

Науковий керівник: Шулик Юлія Віталіївна, завідувачка кафедри фінансів та бізнесу, к. е. н., доцентка.

ПРІОРИТЕТНІ СЕКТОРИ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ ЯК ДРАЙВЕРИ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

Постановка проблеми. Повномасштабне вторгнення Російської Федерації у 2022 році спричинило глибокі трансформаційні зміни в економіці України. Руйнування критичної інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, тимчасова окупація територій та значна міграція населення зумовили суттєве скорочення валового внутрішнього продукту та посилення фінансової нестабільності. Водночас, попри масштабні виклики, українська економіка продемонструвала здатність до адаптації та відновлення.

Аналіз основних досліджень та публікацій. Питання повоєнного відновлення України розглядається у наукових та аналітичних дослідженнях як можливість структурної модернізації економіки, а не лише відбудови зруйнованих об'єктів. Йдеться про формування більш інноваційної, енергоефективної та конкурентоспроможної моделі розвитку, що потребує значних обсягів інвестиційних ресурсів як внутрішнього, так і зовнішнього походження.

Згідно з аналітичними матеріалами, агропромисловий комплекс залишається однією з базових галузей економіки, попри значні втрати, які, за оцінками KSE, сягнули 81,9 млрд дол. США [1]. Водночас статистика врожаїв за 2022–2025 роки демонструє поступову стабілізацію виробництва та збереження високого експортного потенціалу [2–5], що підтверджується обсягами аграрного експорту, які перевищують 22 млрд дол. США [6, 7].

Оборонно-промисловий комплекс також набуває стратегічного значення: зростання виробничих спроможностей на 75% та активізація інвестицій у defence-tech, які у 2025 році перевищили 100 млн дол. США, свідчать про формування нової технологічної бази економіки [8, 9].

Не менш важливим є енергетичний сектор, який, попри значні втрати генеруючих потужностей та інфраструктури, трансформується у напрямі децентралізації та розвитку відновлюваних джерел енергії, що підтверджується відповідними державними звітами та програмами підтримки [10].

Таким чином, сучасні дослідження підкреслюють, що саме агропромисловий комплекс, оборонно-промисловий сектор та енергетика формують ключові напрями економічної трансформації України та визначають її інвестиційний потенціал у повоєнний період.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є аналіз інвестиційного потенціалу ключових галузей економіки України в умовах повоєнного відновлення, зокрема агропромислового комплексу, оборонно-промислового сектору та енергетики.

Основними завданнями є визначення їхніх конкурентних переваг, оцінка динаміки розвитку та обґрунтування їхньої ролі як точок економічного зростання. Особлива увага приділяється взаємозв'язку між цими галузями, оскільки їхній розвиток має синергійний ефект: посилення оборонної промисловості стимулює технологічний розвиток і машинобудування, тоді як стабільне функціонування енергетики створює необхідну базу для аграрного виробництва та переробної промисловості.

Виклад основного матеріалу. Агропромисловий комплекс традиційно є однією з основ української економіки та важливим чинником глобальної продовольчої безпеки. До початку війни Україна посідала провідні позиції серед експортерів зернових і олійних культур. Війна завдала цьому сектору значних збитків через руйнування техніки й елеваторів, замінування полів, втрату доходів і скорочення доданої вартості. Проте навіть попри постійні обстріли, складну логістику та високі ризики аграрний сектор зберіг працездатність. У 2023–2024 роках українські виробники змогли забезпечити врожай і втримати експортні позиції, зокрема завдяки роботі дунайських портів і нових маршрутів через Чорне море.

Саме тому в післявоєнний період для АПК пріоритетом має стати не просто відновлення, а структурна зміна моделі розвитку. Україні важливо поступово відходити від переважно сировинного експорту та розширювати переробку. Йдеться про виробництво продукції з вищою доданою вартістю – борошна, макаронних виробів, м'ясо-молочної продукції, біоетанолу та інших товарів. Саме цей напрям є найбільш перспективним з інвестиційної точки зору, оскільки забезпечує вищу рентабельність, створює робочі місця та підвищує стійкість економіки. Далі доцільно розглянути основні показники розвитку аграрного сектору України у 2022–2025 роках.

Таблиця 1.

**Показники розвитку агропромислового комплексу
України за 2022–2025 рр.**

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Валовий збір зернових та олійних культур, млн тонн	71,1	78	76,3	69,7
Експорт агропродукції, млрд дол. США	23,4	21,9	22,5	25

Джерело: сформовано автором на основі даних [2,3,4,5,6,7].

У післявоєнний період інвестиції в АПК, ймовірно, будуть спрямовані не лише на відновлення втрачених потужностей, а й на зміну самої моделі розвитку галузі. Український агросектор дедалі більше змушений орієнтуватися на екологічні вимоги ЄС: розвивати органічне виробництво, зменшувати використання пестицидів і більше уваги приділяти збереженню родючості ґрунтів. Це важливо не тільки з точки зору стандартів, а й як можливість закріпитися на більш прибуткових ринках Європи.

Паралельно з цим зростатиме значення технологій точного землеробства. Використання дронів, супутникового моніторингу та автоматизованих систем зрошення дає змогу працювати ефективніше й раціональніше використовувати ресурси. Особливо актуально це стало в умовах війни, коли дефіцит ресурсів відчувався особливо гостро. Окремою проблемою залишається відновлення зрошення на півдні України після руйнування Каховської ГЕС, оскільки без цього частина земель не зможе повноцінно повернутися в обробіток.

Суттєвої уваги потребує і тваринництво, яке також зазнало серйозних втрат. Його відновлення потребує вкладень у сучасні ферми, розвиток кормової бази та нові виробничі технології. Це має значення не лише для продовольчої безпеки, а й для формування більш збалансованої моделі аграрного розвитку.

Водночас дедалі більшого значення для економіки України набуває оборонно-промисловий комплекс. За час повномасштабної війни він із проблемної сфери перетворився на один із найбільш динамічних і технологічних секторів. Поєднання державної підтримки, приватної ініціативи та волонтерського середовища сприяло розвитку цілого напрямку Defense Tech – від безпілотників і засобів РЕБ до морських дронів і бойового програмного забезпечення.

Саме тому ОПК уже сьогодні викликає інтерес у міжнародних партнерів. Спільні проекти з іноземними виробниками дають Україні доступ до сучасних технологій, стандартів НАТО та нових інвестицій. У перспективі це може сформувати для України ще одну сильну позицію – виробника й експортера сучасних оборонних рішень, перевірених у реальних бойових умовах. Це важливо не лише з економічної точки зору, а й у контексті посилення ролі України в міжнародній системі безпеки.

Таблиця 2.

**Динаміка розвитку оборонно-промислового комплексу
України за 2022–2025 рр.**

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Обсяг виробництва озброєння, млрд дол. США	1	3	20	35
Інвестиції в український defence tech, млн. дол. США	невідомо	1,1	28,7	105,2

Джерело: сформовано автором на основі даних [8,9].

Інвестиції в оборонно-промисловий комплекс важливі не лише для потреб фронту, а й для розвитку цивільної економіки. Практика показує, що багато військових технологій з часом знаходять застосування і в мирних сферах – у медицині, транспорті, зв'язку, авіації та сільському господарстві. Особливо це помітно на прикладі дронів.

Для України безпілотні системи вже стали не просто елементом оборони, а окремим технологічним напрямом, який поступово формує нову промислову спеціалізацію країни. Крім того, дрони дедалі сильніше впливають і на світову

політику, оскільки змінюють характер сучасних конфліктів і самі підходи держав до безпеки. Тому Україна має реальний шанс закріпитися не лише як виробник зброї, а як один із центрів розвитку сучасних оборонних технологій.

Важливим кроком у цьому напрямі стала і зміна підходів до управління галуззю. Перетворення «Укроборонпрому» на акціонерне товариство «Українська оборонна промисловість» можна розглядати як спробу наблизити сектор до сучасних принципів корпоративного управління. Це, своєю чергою, підвищує прозорість роботи підприємств і робить галузь більш зрозумілою для потенційних іноземних інвесторів.

Разом із тим розвиток оборонної промисловості, як і економіки загалом, неможливий без надійної енергетичної бази. Саме енергетика стала однією з найбільш постраждалих сфер унаслідок війни: Україна втратила частину генеруючих потужностей, зазнала значних пошкоджень мереж, а окупація Запорізької АЕС ще більше посилила загальні ризики. Проте ця ситуація одночасно створила передумови не лише для відновлення системи, а й для її глибокого оновлення.

У післявоєнний період розвиток енергетики дедалі більше пов'язується з децентралізацією, декарбонізацією та цифровізацією. Замість надто вразливих великих об'єктів акцент поступово зміщується на розподілену генерацію: малі газові установки, сонячні та вітрові електростанції, а також системи накопичення енергії. Такий підхід робить енергосистему більш гнучкою, стійкою до атак і загалом надійнішою для споживачів.

Окремо варто звернути увагу на відновлювану енергетику. Україна має значний потенціал для розвитку сонячних, вітрових і біогазових проєктів, що підвищує інтерес інвесторів до цього напрямку. Не менш перспективним виглядає і розвиток «зеленого» водню. Завдяки наявній газотранспортній системі та значним ресурсам відновлюваної енергетики Україна в перспективі може стати важливим енергетичним партнером Європейського Союзу та зайняти помітне місце на новому європейському енергетичному ринку.

Таблиця 3.

Відновлювана енергетика в Україні за 2022–2024 рр.

Вид генерації	2022 рік		2023 рік		2024 рік	
	Потужність, МВт	Об'єктів, одиниць	Потужність, МВт	Об'єктів, одиниць	Потужність, МВт	Об'єктів, одиниць
СЕС	205	33	107,3	47	254	61
ВЕС	—	—	560	12	65	3
малі ГЕС	11	2	1	4	22	8
Біомаса/біогаз	6	4	1,7	2	221	50
Всього	222	39	670	65	562	122

Джерело: сформовано автором на основі даних [10].

Залучення інвестицій в енергетику значною мірою залежить від того, наскільки послідовно Україна завершить реформу ринку електроенергії, забезпечить прозоре ціноутворення та створить зрозумілі умови для інвесторів, особливо у сфері відновлюваної енергетики. Водночас варто враховувати, що українська енергосистема вже пройшла через надзвичайно складні випробування: масовані обстріли, втрату великих підстанцій, пошкодження ТЕС і постійний тиск на критичну інфраструктуру. Тому зараз ідеться не просто про відновлення, а про формування нової моделі енергетики – більш гнучкої, децентралізованої та стійкої до атак. У цьому контексті інтеграція української енергосистеми до ENTSO-E відкрила нові можливості для експорту та імпорту електроенергії, а отже, і для посилення інвестиційної привабливості галузі. Подальше зближення ринків та впровадження європейських правил можуть закріпити Україну як повноцінного учасника європейського енергетичного простору.

На цьому тлі особливу роль зберігає атомна енергетика. Україна має значний досвід у цій сфері та потенціал для її подальшого розвитку. Будівництво нових енергоблоків на Хмельницькій АЕС, а також перспектива впровадження малих модульних реакторів можуть забезпечити країні стабільну базову генерацію. Крім того, атомна енергетика відповідає цілям декарбонізації та залишається одним із ключових чинників довгострокової енергетичної безпеки.

Не менш важливим є й інфраструктурний сектор, оскільки саме він забезпечує функціонування інших галузей економіки. Руйнування мостів, доріг, залізничних колій і портів стало одним із найбільш болючих ударів по українському експорту. Тому післявоєнне відновлення інфраструктури потребує не лише значних коштів, а й нового підходу – із запровадженням сучасних технологічних стандартів, сумісних із європейськими.

Одним із ключових напрямів тут є модернізація залізниці. Перехід на європейську колію 1435 мм на основних маршрутах дасть змогу пришвидшити перевезення вантажів і пасажирів до країн ЄС. Це дорогий і масштабний проєкт, але водночас він відкриває нові можливості для інвесторів у будівництві, виробництві рухомого складу та систем управління рухом. Крім того, розвиток залізничної інфраструктури допоможе зменшити навантаження на автошляхи та скоротити викиди.

Подібне значення має і морська інфраструктура. До війни порти забезпечували понад 70% українського експорту, тому їх модернізація залишається стратегічно важливою. Показовим став розвиток портів Дунайського кластеру – Ізмаїла, Рені та Усть-Дунайська, які у 2022–2024 роках стали важливою альтернативою для експорту зерна. Це показало, що навіть під час війни інфраструктура може швидко пристосовуватись до нових умов. Саме тому інвестиції в портові потужності, термінали та логістичні хаби виглядають перспективними. У майбутньому ж відновлення повноцінної роботи портів Великої Одеси та Миколаєва буде критично важливим для повернення Україні її ролі морської держави.

Паралельно з цим зростає значення цифрової інфраструктури. Україна вже показала високий рівень цифровізації державних послуг, і цей потенціал можна розвивати далі. Йдеться про впровадження 5G, розширення доступу до швидкісного інтернету та створення дата-центрів, які є базою для сучасної цифрової економіки. У цій сфері українські ІТ-компанії можуть ефективно співпрацювати з міжнародними інвесторами. Крім того, цифровізація логістики, електронні накладні та системи відстеження вантажів здатні помітно підвищити ефективність транспортних перевезень.

Окремо слід згадати й авіаційну інфраструктуру. Відновлення аеропортів, зокрема в Борисполі, Львові та Одесі, а також розвиток нових регіональних летовищ буде важливим для повернення пасажирського і вантажного авіасполучення. Такі проекти потребують значних ресурсів, тому їх реалізація, найімовірніше, вимагатиме приватного капіталу та концесійних механізмів. Водночас розвиток авіації матиме значення не лише для економіки, а й для ширшої інтеграції України у світовий простір.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що післявоєнне відновлення економіки України доцільно розглядати не як процес простого відтворення довоєнної структури, а як етап її глибокої трансформації. В умовах високої невизначеності та обмеженості ресурсів ключовим завданням стає концентрація інвестицій у тих секторах, які здатні забезпечити мультиплікативний ефект і сформувати довгострокову економічну стійкість.

Аналіз показав, що агропромисловий комплекс, оборонно-промисловий сектор та енергетика справді виступають базовими точками економічного зростання, проте їхній потенціал реалізується за різною логікою. АПК демонструє відносну стабільність навіть у кризових умовах, але його подальший розвиток напряду залежить від переходу до моделі з вищою доданою вартістю. Збереження сировинної орієнтації означатиме обмеження доходів і залежність від зовнішніх ринків, тоді як розвиток переробки формує внутрішній попит, зайнятість і більш стійкі валютні надходження.

Оборонно-промисловий комплекс, у свою чергу, вже фактично виконує роль каталізатора технологічного розвитку. Його особливість полягає в тому, що інвестиції в цю сферу мають подвійний ефект: короткостроково – забезпечення обороноздатності, довгостроково – формування нових високотехнологічних ринків. Важливо, що саме цей сектор створює передумови для появи нової промислової спеціалізації України, зокрема у сфері безпілотних систем та військових інновацій, які можуть масштабуватися і в цивільну економіку.

Енергетика виступає системоутворюючою галуззю, без якої неможливий розвиток інших секторів. Дослідження показує, що її відновлення вже не може відбуватися за старою централізованою моделлю. Навпаки, децентралізація генерації, розвиток відновлюваних джерел енергії та інтеграція до європейського енергетичного ринку створюють більш стійку та інвестиційно привабливу модель. У цьому контексті енергетика стає не лише інфраструктурною основою, а й окремим драйвером інвестицій.

Важливим результатом дослідження є також підтвердження наявності синергії між визначеними секторами. Розвиток ОПК стимулює попит на інженерні рішення та технології, енергетика забезпечує стабільність виробництва, а аграрний сектор формує експортну базу. У сукупності це створює ефект взаємного підсилення, що є критично важливим для економіки, яка відновлюється після кризи.

Разом із тим встановлено, що навіть наявність значного галузевого потенціалу не є достатньою умовою для активного залучення інвестицій. Вирішальним фактором залишається інституційне середовище. Відсутність ефективних механізмів страхування воєнних ризиків, недосконалість судової системи та збереження корупційних ризиків суттєво обмежують інвестиційну активність, навіть у найбільш перспективних секторах.

Таким чином, досягнення стійкого економічного зростання у післявоєнний період можливе лише за умови поєднання двох складових: цілеспрямованого розвитку пріоритетних галузей та системного покращення інвестиційного клімату. Особливу роль у цьому процесі відіграє європейська інтеграція, яка формує більш передбачувані правила гри та підвищує довіру інвесторів.

У підсумку, стратегія відновлення економіки України має базуватися не на рівномірному розподілі ресурсів, а на їх концентрації у секторах із найбільшим потенціалом створення доданої вартості та технологічного розвитку. Саме такий підхід дозволить не лише відновити економіку, а й змінити її якісно, зробити більш стійкою, конкурентною та інтегрованою у глобальні ринки.

Література:

1. Непрямі втрати АПК України від війни досягли \$81,9 млрд – KSE. *Інтерфакс-Україна*. 2026. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1146920.html>. (дата звернення: 01.03.2026).
2. Служба новин. Жнива 2022: ще 7% кукурудзи залишається в полі. Куркуль – онлайн-асистент фермера. URL: <https://kurkul.com/news/32456-agrariyi-poltavschini-lidiruyut-za-namolotom-zerna-vrojayu-2022>. (дата звернення: 02.03.2026).
3. Омельченко В. Жнива-2023: Україна зібрала майже 78 мільйонів тонн зернових та олійних культур. *Українські Національні Новини (УНН)*. URL: <https://unn.ua/news/zhnyva-2023-ukraina-zibrala-maizhe-78-milioniv-tonn-zernovykh-ta-oliinykh-kultur>. (дата звернення: 03.03.2026).
4. Жнива 2024: в Україні зібрано 76,3 млн тонн зернових і олійних культур. *Agravery.com* – аграрне інформаційне агентство. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/zniva-2024-v-ukraini-zibrano-763-mln-tonn-zernovih-i-olijnih-kultur#:~:text=Жнива%202024:%20в%20Україні%20зібрано%2076,3%20млн%20тонн%20зернових%20і%20олійних%20культур> (дата звернення: 05.03.2026).
5. Україна завершує жнива 2025: результати за 2025 рік та прогнози на 2026 | Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. Just

a moment... URL: <https://me.gov.ua/News/Detail /a02ab159-9cf9-45a9-b439-345adb695c59?lang=uk-UA&title=Zhnyva2025> (дата звернення: 07.03.2026).

6. Служба новин. Експорт агропродукції приніс \$22,71 млрд. Агрополіт – гаряча агрополітика. URL: <https://agropolit.com/news/31116-pererobka-zrostay-e-ukrayina-vidpravila-za-kordon-produktsiyi-apk-na-2271-mlrd> (дата звернення: 09.03.2026).

7. Структура аграрного експорту з України за 2023 рік. Агрополіт – гаряча агрополітика. URL: <https://agropolit.com/blog/536-yak-zminiv-sya-agroeksport-ukrayini-i-yogo-struktura-za-2023-rik> (дата звернення: 13.03.2026).

8. Виробничі спроможності українського ОПК зросли на 75%. URL: <https://military.com/uk/news/vyrobnychi-spromozhnosti-ukrayinskogo-opk-zrosly-na-75/> (дата звернення: 14.03.2026).

9. Інвестиції в український defence tech перевищили \$100 млн у 2025 році – огляд UCDI Investor Club. URL: <https://dou.ua/forums/topic/57444/?utm> (дата звернення: 16.03.2026).

10. Міністерство енергетики України. Звіт з оцінки дієвості схем підтримки виробництва електричної енергії, виробленої з альтернативних джерел енергії. URL: <https://mev.gov.ua/dokument/zvit-z-otsinky-diyevosti-skhem-pidtrymky-vyrobnystva-elektrychnoyi-enerhiyi-vyroblenoyi-z> (дата звернення: 18.03.2026).

Петричук Даяна Володимирівна,

студентка ММ-21, Національний університет «Острозька академія».

Науковий керівник: Костецька Ірина Іванівна, д. е. н., доцентка кафедри менеджменту та маркетингу.

УДК: 338.43

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ЛОГІСТИКИ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація. *Аграрний сектор України є ключовою складовою економіки та важливим експортером сільськогосподарської продукції. Війна призвела до руйнування логістичної та транспортної інфраструктури, підвищення витрат виробництва, енергетичної нестабільності та кадрового дефіциту. Оптимізація логістики через модернізацію інфраструктури, цифровізацію, диверсифікацію маршрутів та фінансову підтримку дозволяє підвищити ефективність, адаптивність та конкурентоспроможність аграрного сектору України на внутрішньому та світовому ринках.*

Ключові слова: *аграрний сектор, логістика, експорт, інфраструктура, оптимізація.*

Постановка проблеми. В умовах повномасштабної війни, яка почалася у 2022 році, логістика показала свою важливу роль не тільки у забезпеченні ефективного функціонування економіки, а й стала важливим інструментом геополітики, впливаючи на зовнішньоекономічну та політичну діяльність України. Попри наявність наукових досліджень, які описують проблеми та недоліки у логістичній системі, вплив війни на логістичну інфраструктуру аграрної сфери та загалом всіх сфер економіки, залишаються не вирішеними питання подолання наявних проблем.

У зв'язку з цим виникає необхідність у пошуку альтернативних У зв'язку з цим виникає необхідність у пошуку альтернативних маршрутів, методів та стратегій організації логістики аграрного сектору в умовах воєнного стану, які забезпечують безперервність постачання, оптимізацію витрат, мінімізацію ризиків руйнування інфраструктури та втрат продукції, а також підвищення адаптивності підприємств до змінних умов і надзвичайних ситуацій. Крім того, впровадження інновацій у сфері транспортування, зберігання, цифровізації логістичних процесів та ефективного використання ресурсів для забезпечення стабільності аграрного ринку та економіки в цілому.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сучасні наукові дослідження свідчать, що логістика аграрного сектору України в умовах війни стикається з системними викликами, зумовленими руйнуванням інфраструктури, мінуванням територій, порушенням ланцюгів постачання та зростанням фінансових ризиків. У працях М. Негрея [4], В. Кузяка [3] і в аналітичних матеріалах Національного інституту стратегічних досліджень [6] підкреслюється значний вплив війни на

функціонування експортних маршрутів і доступність логістичних потужностей. Г. Амірханян [1] розглядає інфраструктурне забезпечення як базовий чинник стійкості аграрної економіки, тоді як Л. М. Волинець [2] і В. А. Панченко [5] акцентують увагу на необхідності оптимізації логістичних процесів і впровадженні мульти-модальних рішень. Дослідження В. Сауса [7] доповнює аналіз досвідом ЄС, вказуючи на перспективність розвитку сучасної логістичної інфраструктури за європейськими стандартами. Разом із тим автори відзначають нестачу комплексних кількісних оцінок ефективності адаптаційних заходів в Україні, що формує потребу в подальших прикладних дослідженнях.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є аналіз сучасних проблем логістики аграрного сектору України під час війни, оцінка впливу воєнних ризиків на функціонування логістичної інфраструктури та обґрунтування напрямів удосконалення системи аграрної логістики з метою підвищення її стійкості, ефективності та адаптивності до кризових умов.

Для досягнення поставленої мети у процесі дослідження передбачено реалізацію таких завдань:

- проаналізувати засади функціонування логістики у аграрному секторі економіки;
- дослідити вплив воєнних дій на логістичне забезпечення виробництва, зберігання та реалізації аграрної продукції;
- виявити ключові проблеми транспортування, зберігання та експорту сільськогосподарської продукції в умовах обмеженої логістичної доступності;
- оцінити ефективність альтернативних логістичних маршрутів експорту аграрної продукції;
- визначити перспективні напрямки розвитку логістичної інфраструктури в умовах післявоєнного відновлення;

Виклад основного матеріалу. Аграрний сектор є одним з найперспективніших сфер господарства в Україні. Експорт сільськогосподарської продукції є одним з найбільших частин доходу від зовнішньоекономічної діяльності. Він стабільно приносить для держави близько 10% від ВВП. [5, 58] Варто зазначити, що Україна поступово перетворюється на впливового гравця світового аграрного та продовольчого ринків, посідаючи провідні місця в торгівлі зерновими та олійними культурами, експортуючи значні обсяги соняшникової олії та молочної продукції, яєць та курятини [4]. Основними зерновими культурами України є кукурудза, пшениця, ячмінь. Головна частина експорту складається з продукції рослинництва, яка займає (58 %) з усього експорту, з яких 74 % припадає на зернові культури [4].

Втім, ефективність зовнішньої торгівлі агропродукцією значною мірою залежить від функціонування логістичної інфраструктури. З початком повномасштабної війни саме логістика стала одним із найбільш уражених елементів, що спричинило виникнення низки проблем у забезпеченні стабільного експорту та логістики всередині країни.

З війною виникла низка наступних проблем:

Порушення портової логістики та експорту. Порти відіграють важливу роль у експорті, особливо зернової продукції. Близько 97 % усього експорту зернових культур здійснювалося через морські шляхи до війни. Через постійну блокаду портів та шляхів Росією, експортна потужність зменшилася приблизно до 70%. [2, 117] На початок 2025 року зруйновано понад 280 об'єктів портової інфраструктури. Блокування портів призвело до зниження рівня прибутку підприємств, збільшило втрати продукції, а зміна логістичних маршрутів сухопутними шляхами не змогла компенсувати збитки через руйнацію морської інфраструктури. [1] Залізничний та автомобільний транспорт не пристосовані до перевезення агропродукції так, як морський транспорт. Автомобільний транспорт може перевозити продукцію лише невеликими партіями, що робить процес дорогим та витратним. Залізничний транспорт хоч із початком війни збільшив обсяги перевезень має суттєві недоліки: обмеження на процеси відвантаження зерна з малодіяльних залізничних станцій та логістичні витрати, які в Україні становлять 35 %–40 % від вартості зерна на відміну США, де ці витрати становлять лише 9 %, а в країнах ЄС – 12–15 %. [2, 119]

Руйнування транспортної-логістичної інфраструктури. Через військові дії було втрачено та пошкоджено велика кількість зерносховищ, елеваторів, складів, тощо. Збитки оцінюють в у 26–30 млрд дол. США. Внаслідок війни втрачено 19,5% потужностей зі зберігання агропродукції, а 18,6% сільськогосподарської техніки було знищено або пошкоджено. Додатково, через руйнування овочесховищ та елеваторів близько 35% продовольства псувалося і не доходило до кінцевого споживача. [6]

Кадровий дефіцит. З урахуванням подій останніх років аграрна сфера України продовжує відчувати нестачу робочої сили. Основними причинами цього є мобілізація працівників та виїзд частини населення за кордон. За інформацією Міністерства аграрної політики та продовольства України, близько 200 тисяч спеціалістів аграрного сектору нині проходять службу в лавах Збройних Сил України, що суттєво ускладнює забезпечення галузі кадрами та позначається на її стабільній роботі. Значну роль відіграє відсутність системного розвитку компетенцій працівників, що обмежує їхню здатність освоювати нові технологічні процеси, а також працювати з сучасною технікою. Підготовка кваліфікованих кадрів потребує часу та фінансових ресурсів. Через специфіку агросектору та сезонність виробництва прискорене навчання та підвищення кваліфікації стає особливо складним. [6]

Високі витрати виробництва та логістики. Аграрний сектор України стикається з високими витратами виробництва та логістики, що зумовлено низкою факторів. По-перше, дефіцит палива та агрохімікатів через проблеми з постачанням значно впливає на собівартість продукції. Значна частка дизельного палива та мінеральних добрив, які використовує агросектор, раніше імпортувалася з РФ та Білорусі. У 2022 році використання дизпалива в агровиробництві скоротилося на 20%, а мінеральних добрив – на 30%, що негативно позначилося на обсягах виробництва. [5, 59]

По-друге, у 2025 році очікується подальше зростання витрат на виробництво через економічні чинники. Зокрема, прогнозується подорожчання насіння на 10% та засобів захисту рослин на 10–15% через інфляцію та коливання валютного курсу. Поступове підвищення акцизного податку на пальне може збільшити його вартість на 10%, що додатково призведе до зростання витрат аграріїв на приблизно 5,7 млрд грн. [6]

Додатковий тиск на сектор створює девальвація гривні, що підвищує вартість імпортованих ресурсів, а також дефіцит робочої сили, що змушує підприємства збільшувати заробітну платню для утримання кваліфікованих працівників. Усі ці фактори комплексно підвищують витрати на виробництво та логістику, ускладнюючи економічну стабільність агропідприємств.

Енергетична нестабільність. Перебої в енергопостачанні серйозно ускладнюють роботу агропідприємств. Часті відключення електрики пов'язані з руйнуванням енергетичної інфраструктури та діями РФ, що робить постачання електроенергії нестабільним. Через це страждають склади, холодильники та морозильні камери, де зберігається продукція, підвищується ризик її псування. Крім того, ускладнюється робота систем автоматичного сортування та транспортування вантажів, що призводить до затримок доставки продукції на ринок або до споживачів. Щоб компенсувати перебої, підприємства використовують альтернативні джерела енергії – дизельні генератори та акумулятори. Це підвищує витрати на логістику та потребує додаткових ресурсів для обслуговування обладнання. Нестабільне електропостачання також призводить до нерівномірності графіків доставки та ускладнює координацію постачань, що збільшує час і вартість транспортування. Таким чином, аграрний сектор відчуває прямий вплив військових дій РФ на енергетику, що ускладнює логістику та підвищує собівартість продукції. [6]

Недостатність фінансових ресурсів. Низька фінансова спроможність та відсутність значної державної підтримки призводять до ускладнення гнучкості та адаптивності аграрного сектору, оскільки збільшення відсоткових ставок та податкове навантаження знижують можливості підприємств відповісти по своїх зобов'язанням [6].

Проблеми міжнародної торгівлі. Ускладнення міжнародної торгівлі через протести європейських фермерів щодо скасування імпортного мита на українську сільськогосподарську продукцію, що обмежило можливості вітчизняних аграріїв на зовнішніх ринках та вплинуло на зниження рівня їх конкурентоспроможності [1].

За умов, що склалися через повномасштабну війну, є лише один шлях для подолання проблем – це оптимізація логістичних процесів, їхня адаптація до зовнішніх умов. Оптимізування логістичних процесів сьогодні є єдиним шляхом для продовження виробничо-господарської діяльності [3].

Через вище наведені проблеми з якими стикнулася логістика та галузь після війни держава намагалася запроваджувати низку антикризових заходів. Проте важливо зрозуміти, як саме правильно оптимізувати логістичні процеси та виробничо-господарську діяльність загалом. Не менш суттєво усвідомлювати,

яким чином конкретні зміни в логістичній системі вплинуть на ефективність, результативність та стійкість підприємства.

Крім того, у процесі оптимізації логістичних процесів важливо враховувати міжнародний досвід і світові практики. Українські підприємства можуть виходити з досвіду інших країн, що стикалися з кризовими умовами, порушенням інфраструктури чи зміною логістичних ланцюгів. Також доцільно постійно відстежувати загальні тренди у галузях сільського господарства, транспорту, економіки та міжнародної торгівлі. Врахування цих трендів сприяє підвищенню адаптивності підприємств до нових умов, розширює можливості для інтеграції в європейські та світові ринки й забезпечує конкурентні переваги навіть у період воєнних ризиків.

Україна через географічну близькість та тісні економіко-політичні відносини експортує найбільше продукції саме до Європи. Прагнення України до Євроінтеграції підлаштовує законодавчі норми до Європейських стандартів та законів. Тому, доцільно бути конкурентноспроможними на цьому ринку та підлаштовуватися під загальні тенденції Європи. Загалом спостерігаються наступні тенденції у логістиці: диджиталізація всіх логістичних процесів, перехід до зеленої (екологічної) логістика, автоматизація логістичної інфраструктури, локалізація логістики або мінімізація відстані доставки, впровадження технології блокчейн [7, 630].

Розвиток транспортно-логістичної інфраструктури. Пріоритетним напрямом оптимізації агрологістики є розбудова та модернізація транспортно-логістичної інфраструктури. Йдеться про розвиток залізничного та річкового транспорту, відновлення автомобільних шляхів, будівництво прикордонних терміналів і логістичних хабів, а також модернізацію елеваторної та перевалочної інфраструктури. Особливої уваги потребує забезпечення безпечного доступу до морських портів та транспортних вузлів, а також відновлення портової інфраструктури. За експертними оцінками, загальні потреби в інвестиціях у розвиток агрологістичної інфраструктури України перевищують 5 млрд дол. США [5, 59].

Диверсифікація експортних маршрутів. З метою зниження залежності від окремих логістичних каналів та мінімізації ризиків блокування експорту нагальною є диверсифікація експортних маршрутів. Зокрема, значна увага приділяється переорієнтації потоків продукції через наземні кордони з країнами Європейського Союзу, а також використанню портів Румунії, Молдови й країн Балтії. У 2022 році частка експорту аграрної продукції через західні кордони зросла з 8% до 67%, однак таке зміщення маршрутів супроводжувалося підвищенням вартості логістичних послуг у 5–6 разів [5, 59].

Цифровізація логістичних процесів. Важливим інструментом оптимізації агрологістики є впровадження цифрових технологій. Це передбачає розвиток електронного документообігу, застосування систем відстеження вантажів, використання онлайн-платформ для пошуку перевізників, формування єдиних баз даних щодо земельних ресурсів, посівів та стану ґрунтів. Упровадження спеціалізованих ІТ-рішень, зокрема системи AgriChain, дозволяє знизити

логістичні витрати на 20–30%. Додатковим напрямом є використання технологій точного землеробства та цифрового моніторингу використання водних ресурсів [5, 59].

Розвиток інфраструктури зберігання та переробки продукції. Оптимізація агрологістичних процесів неможлива без удосконалення системи зберігання та переробки сільськогосподарської продукції. До першочергових завдань належить будівництво картопле- й овочесховищ, розвиток холодильних комплексів, а також модернізація переробних підприємств із впровадженням інноваційних технологій. [6] Важливим напрямом є формування агропромислових кластерів, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності продукції та адаптації до міжнародних стандартів [1].

Розвиток енергетичної та іригаційної інфраструктури. З метою підвищення енергетичної незалежності аграрного сектору актуалізується розвиток альтернативної енергетики, зокрема біогазових установок та сонячних електростанцій. Водночас важливим завданням залишається відновлення і модернізація зрошувальних систем, упровадження водоощадних технологій та цифрового моніторингу водокористування [1].

Фінансово-економічна підтримка агрологістики. Необхідною передумовою реалізації інфраструктурних та організаційних заходів є фінансова підтримка агрологістики. Основними інструментами виступають пільгове кредитування, аграрне страхування, компенсація логістичних витрат, створення аграрних банків і фінансових кооперативів, а також залучення міжнародних грантів. У 2023 році на розвиток агрологістики з державного бюджету було передбачено 2,7 млрд грн. Додатково актуалізується потреба у пошуку альтернативних джерел фінансування у зв'язку зі скороченням програм міжнародної підтримки [5, 59].

Інституційне та міжнародне забезпечення. Важливу роль у стабілізації логістичних процесів відіграє інституційна підтримка, яка охоплює спрощення експортних процедур, координацію дій державних органів та розвиток міжнародного співробітництва. Ключовим прикладом є реалізація «зернової ініціативи», в межах якої було експортовано 29 млн тонн агропродукції. Актуальним завданням залишається мінімізація ризиків, пов'язаних із можливим скасуванням торговельних преференцій ЄС [5, 59].

Висновки. Аграрний сектор України залишається стратегічно важливою складовою економіки та забезпечує близько 10% ВВП через експорт сільськогосподарської продукції. Війна спричинила руйнування логістичної інфраструктури, високі витрати виробництва, енергетичну нестабільність і кадровий дефіцит, що знизило ефективність і конкурентоспроможність галузі.

Оптимізація логістичних процесів, модернізація інфраструктури, диверсифікація маршрутів, цифровізація та державна підтримка є ключовими для стабілізації та розвитку агросектору. Використання інновацій і міжнародного досвіду сприятиме підвищенню ефективності виробництва та експортного потенціалу України навіть в умовах воєнних ризиків.

Література:

1. Амірханян, Г. (2024). *Інфраструктурне забезпечення аграрного сектору економіки: теоретичний концепт дослідження*. Економіка та суспільство, (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-180>
2. Волинець, Л. М. (2020). Удосконалення логістичних процесів в аграрному секторі України. У В. Г. Шинкаренка (Ред.), *Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць* (Вип. 36, с. 113–128). Харківський національний автомобільно-дорожній університет.
3. Кузяк, В. (2023). Управління логістичними процесами в Україні: Проблеми та шляхи розв'язання в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-13>
4. Негрей, М., Тараненко, А., & Костенко, І. (2022). Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*, (40). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-38>
5. Панченко, В. А. (2024). Оптимізація агропромислової логістики України в умовах порушення ланцюгів постачання через війну. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*, (77), 57–61. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-77-08>
6. Русан, В., & Жураковська, Л. (2025). *Ключові виклики для аграрного сектору та основні завдання державної аграрної політики на 2025 рік*. Центр економічних і соціальних досліджень, НІСД. URL <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/klyuchovi-vyklyky-dlya-ahrarnoho-sektoru-ta-osnovni-zavdannya>
7. Саусь, В. (2025). Сучасні тренди розвитку логістичної інфраструктури аграрного ринку ЄС. *Сталий розвиток економіки*, 4(55), 628–633. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-85>
8. Українська зернова асоціація. (б. д.). *Експортні показники*. <https://uga.ua/eksportni-pokazniki/>

СЕКЦІЯ 3

ПІДПРИЄМНИЦТВО В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ Й ПЕРСПЕКТИВИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Данилейчук Руслан Богданович,

*к. е. н, доцент, Івано-Франківський національний технічний університет
нафти і газу, м. Івано-Франківськ.*

РОЗРОБКА МОДЕЛІ КОМПЛЕКСНОЇ ОЦІНКИ ТУРИСТИЧНИХ РЕСУРСІВ РЕГІОНУ

Постановка проблеми. Першочерговим завданням забезпечення сталого розвитку сфери туристичних послуг є оцінка її ресурсного потенціалу. Оцінка туристичних ресурсів є важливою передумовою планування туристичної галузі в національному і регіональному масштабах, оптимізації просторової та господарської організації територіальних туристично-рекреаційних комплексів. Без даних об'єктивної оцінки виникають складності із залученням інвесторів у розвиток туризму. У сучасних ринкових умовах комплексна оцінка туристичних ресурсів створює підґрунтя для реалізації рентного механізму їх використання, застосування ресурсів за принципом платності природокористування. Без належної системи оцінки суттєво ускладнюється розробка цільових програм розвитку туризму, ефективне використання наявних туристичних ресурсів, їх охорона і розвиток. В цілому оцінка туристичних ресурсів і територій є найважливішим механізмом управління розвитком туризму, контролю за соціальними, екологічними та економічними наслідками туристичної діяльності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблема оцінювання туристично-рекреаційних ресурсів була започаткована у другій половині 60-х років минулого сторіччя в працях представників румунської школи рекреаційної географії. Перші теоретичні дослідження, спрямовані на створення методики комплексної (інтегральної) оцінки туристично-рекреаційних ресурсів територій (ТРРТ) були здійснені І. Сандру [1].

У 70-ті роки спостерігалось розширення понятійно-категоріального апарату рекреаційного ресурсознавства, сформувалися основні методичні підходи до аналізу та оцінки ресурсів. Були досліджені такі їх властивості як комфортність, рекреаційна ємність, стійкість до рекреаційних навантажень [2]. У цей період у працях М. В. Багрова, Г. В. Ковалевського, А. А. Мінця, В. Б. Нефедової, М. О. Омуша, В. С. Преображенського були описані прийоми і методи рекреаційного оцінювання територій з позицій технологічного, медико-біологічного та психолого-естетичного підходів. Здійснювалась перевірка технології оцінки на різноманітному регіональному матеріалі. Серед наукових здобутків того часу важливе значення також мали дослідження, присвячені, зокрема, питанням суб'єкт-об'єктних відносин у рекреаційній оцінці, особливостям застосування кількісних і якісних, часткових та інтегральних оцінок [2]. У другій половині 70-х років XX ст. оцінка ТРРТ стає предметом

наукових інтересів західноєвропейських вчених. Їх дослідження в цьому напрямку знаходились у площині просторового планування (spatial planning) і управління розвитком територій. Особливістю таких оціночних методик було переважне використання у територіальному аналізі системи так званих «операційних осередків», сформованих рівними квадратами координатної мережі. Іншою характерною рисою було широке застосування методів соціологічного опитування [3; 4]. Окремі підходи, розроблені того часу, знайшли відображення в Європейській хартії регіонального (просторового) планування (Хартії Торремолінас), яку вважають одним з найважливіших системоутворюючих документів для сучасної туристичної діяльності [5, с. 20–25].

У 80-ті роки в працях вітчизняних авторів спостерігається перехід від оцінки кількості і якості ресурсів до визначення можливостей їх освоєння, експлуатації, вартості створення інфраструктури. Втім, принципових змін, порівняно з підходом минулого десятиріччя, не відбулося.

У 90-х роках минулого століття проблема визначення та розрахунку ресурсного потенціалу туризму розглядається під різними кутами зору в багатьох економічних та географічних дослідженнях. Механізм оцінювання природних та інших туристичних ресурсів аналізується такими авторами як О. О. Бейдик, Л. С. Гринів, О. В. Живицький, С. П. Кузик, В. І. Павлов, Л. М. Черчик та багатьма іншими. Оцінка матеріально-технічної бази туризму розглядалась Л. О. Івановою, К. Я. Кондратьєвим та іншими фахівцями. Однак підходи, що застосовувались дослідниками суттєво відрізнялись, нерідко містили протилежні концепції, що робило неможливим будь-яку методологічну уніфікацію.

Попри значну кількість публікацій, присвячених окремим фінансовим індикаторам, проблема формування саме інтегрального показника фінансової стійкості як базису для активації механізмів автосанації залишається відкритою. Більшість існуючих підходів потребують адаптації до капіталомістких галузей промисловості через уточнення галузевих нормативів та вагових коефіцієнтів, що і зумовило вибір теми даного дослідження.

Мета і завдання дослідження. *Мета дослідження* полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці цілісної моделі комплексної оцінки туристичних ресурсів, яка базується на системному поєднанні інструментів рейтингування, кадастрового обліку, паспортизації та моніторингу для забезпечення сталого розвитку туристичної галузі на національному та регіональному рівнях.

Завдання дослідження: 1) проаналізувати еволюцію наукових підходів до оцінювання туристично-рекреаційного потенціалу територій; 2) визначити ключові етапи процесу оцінки туристичних ресурсів та їх роль у механізмі управління галуззю; 3) обґрунтувати структуру моделі комплексної оцінки, що включає ідентифікацію, класифікацію, районування та встановлення ресурсно-туристичного рейтингу територій; 4) запропонувати ієрархічну схему формування кадастрів та паспортів туристичних територій; 5) визначити зміст і структуру системи моніторингу туристичних ресурсів як інструменту оперативного контролю за станом ресурсної бази.

Виклад основного матеріалу. В останні роки з'являються методики, де як оціночні чинники додатково почали застосовувати різноманітність ландшафтів і їх пейзажно-естетичну привабливість, інтенсивність функціонування міжміських та приміських автобусних маршрутів, щільність і значущість архітектурних, археологічних, історичних пам'яток, наявність спортивних об'єктів, їх тип і пропускну спроможність, наявність та кількість санаторно-профілактичних установ, готелів, закладів культури наявність і різноманітність туристичних маршрутів різного типу. Також в останнє десятиліття, при аналізі туристичних ресурсів все частіше використовуються GIS-технології, які дозволяють не тільки у картографічний спосіб представляти результати оцінки, а й, значною мірою, автоматизувати саму оцінку [6, с. 202].

Узагальнюючи відомі підходи, можна сказати, що оцінка туристичних ресурсів складається з кількох взаємопов'язаних етапів.

Перший етап пов'язаний із формальним визначенням мети оцінювання. Такою метою може бути попереднє дослідження, планування, розробка програм, моделей розвитку туризму, вдосконалення системи туристичного бізнесу в регіоні, визначення інвестиційно привабливих регіонів у сфері відпочинку і туризму, складання кадастру рекреаційних ресурсів, визначення ступеня придатності районів для туристичного використання, визначення майбутньої економічної соціалізації районів у сфері туризму тощо [7, с.118].

1. На другому етапі відбувається виділення чітких меж того, що буде оцінюватись. У географічних дослідженнях регіонального рівня найчастіше об'єктами оцінки виступають геосистеми. Однією з ключових проблем етапу є обґрунтований поділ території на окремі операційні територіальні одиниці (ОТО) – одиниці, виділені виходячи з мети дослідження і специфіки досліджуваної геосистеми. ОТО виступають в ролі елементарних одиниць географічних досліджень, на основі яких вивчається неоднорідність географічних систем [7, с.118]. В роботах економічного спрямування, як об'єкт оцінювання туристично-рекреаційного потенціалу, здебільше розглядають окремі адміністративно-територіальні одиниці.

2. Третій етап пов'язаний із виділенням суб'єкта оцінки, з позицій якого проводитиметься оцінка об'єкта. У ролі суб'єктів оцінки ТРПТ зазвичай виступають регіони, як економічні системи, організатори туристично-рекреаційної діяльності, види або типи туристично- рекреаційних занять, певні категорії туристів (рекреантів).

3. Протягом четвертого етапу відбувається визначення показників, необхідних для оцінки об'єкта (чинників та умов), які є суттєвими для його порівняльної характеристики, виходячи із сформульованої мети оцінки. Фактично перелік обраних показників у більшості випадків встановлюється на основі аналізу розв'язуваної проблеми і неформальних міркувань дослідника.

4. На п'ятому етапі проводиться збір інформації, необхідної для оцінки.

5. Шостий етап забезпечує приведення показників оцінки до єдиної системи вимірювання. Для цього, зазвичай, використовують оціночні шкали, нормування, ранжування тощо.

6. На цьому етапі визначається спосіб «згортання» оціночних показників у часткові та (або) інтегральні показники ТРПТ з подальшим отриманням по них результатів оцінки.

7. Восьмий етап включає перевірку і, при необхідності, корегування результатів оцінки.

8. На останньому, дев'ятому етапі, відбувається інтерпретація отриманих результатів оцінки ТРПТ [7, с.118; 8, с.67].

Методологія оцінювання ресурсного потенціалу туризму останніми роками була збагачена інструментарієм, запропонованим О. О. Бейдиком [9], який здійснив інтегральну оцінку природних і антропогенних ресурсів України і побудував на цій основі ресурсно-рекреаційний рейтинг регіонів України. Запропонований науковцем методичний підхід до оцінки туристичних ресурсів ми вважаємо найбільш прийнятним на сьогодні через логічність, зрозумілість і можливість практичного застосування для цілей туристичного розвитку.

Аналіз і оцінка рекреаційно-туристичних ресурсів дозволяють встановити рівень забезпеченості ними окремих регіонів України та їх ресурсно-туристичні домінанти. За комплексною оцінкою можуть бути виділені три таких рівня: ресурснонадлишковий, ресурснозбалансований і ресурснодефіцитний регіони. При оцінці саме природного блоку виділяються: природно-ресурснонадлишковий, природно-ресурснозбалансований і природно-ресурснодефіцитний регіони. Відповідно, по кожному з регіонів встановлюється його ресурсно-туристичні домінанти. Всього їх виділено 9: 1) лікувально-оздоровча-туристська; 2) культурно-історична-сакральна; 3) оздоровчо-туристська; 4) лікувально-оздоровча; 5) сакральна; 6) біосоціальна; 7) екологічна; 8) оздоровча; 9) індустріальна.

Розробка такої методики не є самоціллю. Отримані на її основі результати повинні знайти подальше застосування для цілей туристичного розвитку. Виходячи з даної позиції, а також враховуючи необхідність комплексного підходу до оцінювання туристичних ресурсів, ми вважаємо доцільним доповнити методику рейтингової оцінки ще, як мінімум, двома блоками – «Створення кадастру туристичних ресурсів» і «Паспортизація туристичних територій», які в сукупності і сформулюють модель комплексної оцінки туристичних ресурсів країни та її окремих територіальних одиниць.

Блок «Ідентифікація туристичних ресурсів територій», як вже зазначалось у попередньому підрозділі, містить інформацію про всі туристично-рекреаційні ресурси регіону – природні і антропогенні.

Інформація даного блоку, її повнота, актуальність і об'єктивність є основою для формування всіх інших блоків моделі. При цьому реалізація даного блоку, тобто формування бази даних про туристичні ресурси, являє собою найбільш трудомісткий компонент моделі і потребує значних трудових і фінансових витрат. Заради максимального інформаційного наповнення даного блоку необхідно використати всі напрацювання, які є на момент здійснення такої роботи: статистичні, економічні відомості, в тому числі водний і земельний кадастри, кадастр природоохоронних територій та ін. [8].

Блоки «Класифікація ресурсів і туристичне районування територій» та «Оцінка ресурсів» є взаємопов'язаними, оскільки під час здійснення оцінки необхідно враховувати територіальну структуру ресурсів, що оцінюються, їх придатність для всесезонних видів туризму. В той же час при запровадженні районування туристичних територій, необхідно враховувати результати їх комплексної оцінки. На цих етапах варто скористатись рекомендацією О. О. Бейдика про те, що аналіз і оцінку рекреаційно-туристичних ресурсів території доцільно проводити в розрізі семи складових: суспільно-географічного, природного, природно-антропогенного, архітектурно-історичного, інфраструктурного, біосоціального і подієвого блоків, кожний з яких має свою методику і технологію дослідження [9, с. 223].

Існують й інші пропозиції щодо класифікації туристичних ресурсів та територій при комплексній їх оцінці. Так, наприклад, автори праці [10], окрім розподілення ресурсів за ознакою їх походження (природні і антропогенні), застосовують й інші критерії. За ознакою «тип туристичного природокористування» вони виділяють такі види ресурсів як туристично-оздоровчі, туристично-пізнавальні і туристично-спортивні. Ідея авторів у даному випадку полягає в тому, що ресурси пропонується оцінювати не взагалі, а відповідно до конкретних функцій і видів туризму. Тут, безумовно, слід погодитись з такою пропозицією. В залежності від ролі об'єктів для розвитку туризму, зазначені автори поділяють їх на чотири категорії: ресурси міжнародного, національного, міжрегіонального і місцевого значення. За можливістю рекреаційного використання вони виділяють туристичні ресурси необмеженого, обмеженого і заповідного використання.

Слід зазначити, що питання туристично-рекреаційного районування достатньо добре розроблені як в географічній літературі (наприклад, у працях Ананьєва М. А., Бейдика О. О., Крачила М. П., Любіцевої О. О., Пірожника І. І., Преображенського В. С. та багатьох інших), так і в працях, присвячених організації та економіці туризму (Данильчука В. Ф., Кифяка В. Ф., Цьохли С. Ю. та інші). Вчені-географи та економісти пропонують різні критерії для виділення туристичних районів. Не вдаючись до полеміки з авторами, зазначимо, що головними ознаками для визначення таких районів можуть бути: наявність туристичних ресурсів, рівень рекреаційного освоєння території, ступінь розвинутості сфери туризму і її інфраструктури, основні туристичні функції, в залежності від виявлення яких район може характеризуватись як оздоровчий, пізнавальний або спортивний. Можливі сполучення цих функцій, що також відбивається в характеристиці району.

Результатом робіт у межах зазначених вище етапів має бути наступний блок «Установлення ресурсно-туристичного рейтингу адміністративно-територіальних одиниць». Нагадаємо, що методика рейтингової оцінки полягає у визначенні якісних і кількісних параметрів кожного блоку туристично-рекреаційних ресурсів територій в умовних балах, які згодом формують підсумковий рейтинг усіх туристичних територій.

У пропонованій моделі, після оцінки, класифікації і районування територій, ідуть етапи складання кадастру туристичних територій, які можна вважати найважливішими елементами структурування і формалізації результатів оцінки.

Кадастр туристичних ресурсів – це систематизовані дані про туристичні ресурси на основі їх комплексної економіко-екологічної оцінки, класифікації і районування туристичних територій.

Кадастр туристичних ресурсів включає: класифікацію і оцінку туристичних ресурсів; порядок використання і доступу до туристичних ресурсів з урахуванням гранично припустимих навантажень на навколишнє природне середовище; режим охорони туристичних ресурсів, заходи зі збереження цілісності, відновлення і розвитку туристичних ресурсів; оцінку і картографічні характеристики територій.

Існують два різних методологічних підходи до створення кадастрів туристичних ресурсів. Більшість дослідників, які вивчали зазначену тематику у період планової економіки, пропонували підхід до формування кадастру туристичних ресурсів по вертикалі від центрального рівня до регіонального і згодом – до місцевого. Такий підхід був пов'язаний головним чином з тим, що всі процеси управління в командній економіці здійснювались на підставі централізованого підходу, коли окремі регіони не мали самостійності у прийнятті рішень і виконували всі розпорядження, які надходили з центру. Даний підхід застосовується іноді й в умовах ринкової економіки.

Що стосується розробки Кадастру туристичних ресурсів, то тут, на нашу думку, слід використати протилежний підхід. Створення національного кадастру туристичних ресурсів потребує наявності повної інформації про ресурси всіх регіонів, їх оцінки, класифікації. Зрозуміло, що основні роботи щодо збирання і обробки інформації мають бути проведені на регіональному і муніципальному рівнях. Отже, найбільш доцільним є формування кадастру туристичних ресурсів за схемою: місцеві кадастри → регіональні кадастри → єдиний національний кадастр туристичних ресурсів країни.

Така методика дозволить суттєво скоротити витрати на формування кадастрів, підвищити їх достовірність.

Після створення регіональних кадастрів туристичних ресурсів і єдиного державного кадастру та його затвердження, необхідно проведення паспортизації туристичних територій.

Паспортизація туристичних територій повинна використовуватись при розробці і обґрунтуванні державної та регіональної політики розвитку туризму. Вона необхідна для отримання об'єктивної і оперативної інформації про реальне економічне, екологічне і соціальне становище різних туристичних об'єктів і територій в цілях управління розвитком туризму.

Ідея ресурсно-рекреаційної паспортизації туристичних територій не є новою. Її висунув та обґрунтував київський географ проф. Бейдик О. О. у своїй роботі [9]. За його версією ресурсно- рекреаційний паспорт області (автономії) повинен генерувати найбільш суттєві якісні та кількісні характеристики ресурсно-рекреаційного потенціалу, геополітичного положення території.

Паспорт засвідчує рекреаційно-туристську спеціалізацію даного суб'єкта адміністративно-територіального устрою держави та включає відомості про забезпеченість його рекреаційно-туристськими ресурсами, актуальні та потенційні для даної території види туризму, екологічний стан території, загальний бал ресурсно-рекреаційного рейтингу. О. О. Бейдик не тільки обґрунтував структуру ресурсно-рекреаційних паспортів, але й фактично склав їх у розрізі всіх адміністративно-територіальних суб'єктів України [9, с.224-285].

Отже, паспорта туристичних територій містять у стислому викладі дані, які є в кадастрах туристичних територій, а їх кінцевою метою є визначення гранично допустимих туристських навантажень на дану територію з урахуванням її повного відтворення і екологічного захисту. Саме на основі даних паспортів туристичних територій готуються пропозиції і приймаються рішення щодо характеру використання туристичних ресурсів території (без обмежень або з уведенням низки обмежень).

Система паспортизації туристичних територій повинна будуватись за територіально-ієрархічним принципом відповідно до адміністративного поділу держави: а) туристичний паспорт країни; б) туристичний паспорт області (автономії); в) туристичний паспорт адміністративного району; г) туристичний паспорт окремого туристичного об'єкту.

Паспорта туристичних територій різного територіально-ієрархічного рівня повинні бути узгоджені таким чином, щоб паспорта нижчого рангу слугували підставою для складання паспорта наступного, більш високого рангу. При цьому одночасно вони мають бути узгоджені з екологічними паспортами територій. На кожному рівні системи формується база даних туристичних паспортів, яка використовується зацікавленими користувачами.

Останнім блоком пропонованої моделі є моніторинг туристичних ресурсів. Під ним розуміється комплекс заходів з визначення фактичного стану ресурсної бази туризму і спостереження за її змінами. Основним завданням системи моніторингу туристичних ресурсів є отримання, узагальнення, аналіз і оцінка стану різних туристичних ресурсів та інформаційне забезпечення розробників програм розвитку туризму та інших зацікавлених сторін відомостями про їх якісні та кількісні характеристики [3].

Передбачається, що зміст системи моніторингу мають визначити такі основні процедури:

- визначення об'єкта спостереження та його обстеження; складання інформаційної моделі для об'єкта спостереження;
- розробка плану обстежень аналізів, вимірювань;
- оцінка стану об'єкта спостереження; прогнозування зміни стану об'єкта спостереження;
- надання інформації в зручній для використання формі і доведення її до споживачів [4; 10].

Основними споживачами інформації системи моніторингу туристичних ресурсів мають бути: районні і обласні державні адміністрації, органи місцевого самоврядування; центральний та місцеві органи виконавчої влади в сфері

туризму, туристичні підприємства, розробники цільових державних, регіональних та місцевих програм розвитку туризму, інвестори, туристи.

Доцільними представляються пропозиції деяких фахівців стосовно того, що система моніторингу туристичних ресурсів повинна включати у свій склад декілька підсистем:

- підсистема моніторингу стану навколишнього природного середовища в межах діючої єдиної державної системи екологічного моніторингу, яка є механізмом збору і обробки даних про стан компонентів навколишнього середовища в регіоні;
- підсистема моніторингу природних і культурно-історичних ресурсів, яку необхідно створити в рамках центрального та місцевих органів виконавчої влади в сфері туризму;
- підсистема моніторингу соціально-економічних ресурсів, яку пропонується створити при Державному комітеті статистики України для збору, аналізу і обробки інформації про стан об'єктів туристичної інфраструктури, підприємств транспорту, трудових ресурсів туризму.

З метою забезпечення єдності задач, функцій і методів управління система моніторингу туристичних ресурсів здійснюється центральним органом виконавчої влади в сфері туризму з делегуванням частини його повноважень регіональним підрозділам з туризму.

Висновки. Підсумовуючи зміст запропонованої моделі комплексної оцінки туристичних ресурсів, слід підкреслити, що найважливішим ефектом від її реалізації є те, що завдяки їй з'явиться об'єктивна, актуальна і динамічна база даних про стан туристичних ресурсів і територій, їх кількісні і якісні характеристики, динаміка змін в процесі розвитку. Таким чином, розробники програм розвитку туризму зможуть отримати актуальні і необхідні дані, що дозволить підвищити ефективність програм, значно знизити витрати на збір інформації про стан туристичних ресурсів, набагато спростить розробку програмних заходів і схем розвитку туристичної діяльності.

Література:

1. Sandru I. *Problems in geography of tourism*. Bucharest: Natura, 1966. 287 p.
2. Topolnytska T., Danyleichuk R. Prerequisites and perspectives of sustainable development of tourism and recreation. *Efektivna ekonomika*, 2024, № 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.74>
3. Penning-Rowsell E.C., Chatteton J. *Benefits of flood alleviation: a manual of assessment techniques*. NY: Ashgate Publishing Limited, 1978. 320 p.
4. Goeldner C.R., McIntosh R.W. *Tourism-principles, practices, philosophies*. N.Y.: Wiley and Sons, 2003. 534 p.
5. Куйбіда В. С., Негода В. А., Толкованов В. В. *Регіональний розвиток та просторове планування територій: досвід України та інших держав-членів Ради Європи*. Європейська хартія регіонального/просторового планування (Торремоліноська Хартія) Київ: Крамар, 2009. С. 20–25.

6. Мельник О.В. Інтегральний показник туристичної привабливості території: поняття та теоретичні аспекти. *Регіональна економіка*. 2004. № 4. С. 197-205.
7. Любіцева О. О. *Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти)*. 3-є вид., перероб. та допов. К.: «Альтерпрес», 2005. 436 с.
8. Жупаненко А.В., Семенов В.Ф. Економічний розвиток неявної інфраструктури рекреаційно-туристичної сфери. *Науковий вісник Херсонського університету. Серія «Економічні науки»*, Херсон. 2014. № 9-1. С. 65-68.
9. Бейдик О.О. *Рекреаційно-туристські ресурси України: Методологія та методика аналізу, термінологія, районування*: монографія. К.: ВПЦ «Київський університет», 2001. 395 с.
10. Шепетюк С.М. Рекреаційно-туристські ресурси як основа туристично-рекреаційних послуг. *Туристична освіта в Україні: проблеми і перспективи*: Зб. наук. праць. К.: Тонар, 2007.

Підгородецька Вероніка Олегівна,

*студентка спеціальності D3 «Менеджмент», освітньої програми
«Підприємництво та управління бізнесом», Національний університет
«Острівка академія».*

*Науковий керівник: Харчук Юлія Юрійвна, доцентка кафедри фінансів та
бізнесу, к. е. н., доцентка.*

УДК 334.72:159.9

РОЛЬ ОСОБИСТИХ ТА ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ У ФОРМУВАННІ ОСОБИСТОСТІ ПІДПРИЄМЦЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Постановка проблеми. В умовах невизначеності підприємницька діяльність стає рушійною силою економіки країни, створює нові робочі місця, упроваджує нові технології. Коли суспільство бачить успішного підприємця, то більшість дивиться лише з точки зору готового результату і не здатна оцінити всі зусилля, покладені для його досягнення. При цьому не кожна людина спроможна до високої професійної реалізації. При формуванні особистості підприємця, готового розвивати свою справу в умовах невизначеності, ключову роль відіграють особисті та професійні якості.

Сачинська Н.В. у своїх наукових працях зазначає, що «підприємливий (заповзятливий, заповзятий) – такий, що має практичну кмітливість, здатність активно діяти; ініціативний. Дуже діяльний, енергійний, який наполегливо переборює труднощі, невідступно домагається здійснення поставленої мети» [1].

Німецький економіст Йоган Генріх фон Тюнен акцентує увагу на аналізі поняття «невизначеності» середовища. При цьому фон Тюнен виділяє два види ризиків – передбачувані та непередбачувані і вважає, що підприємницький дохід пов'язаний саме з непередбачуваними ризиками [2, с.19].

Саме ці моменти підсилюють важливість детального вивчення ролі особистих та професійних якостей у формуванні особистості підприємця в сучасних умовах невизначеності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. На думку швейцарського психолога К. Юнга, великою схильністю до підприємництва наділені екстраверти. Загалом побутує думка, що навчити підприємству неможливо. Австрійсько-американський економіст Й. Шумпетер виділяв три підприємницькі мотиви: потреба у пануванні (владі, впливі); прагнення перемоги (досягти успіху у боротьбі з конкурентом і з самим собою); радість творчості, яку дає самостійне ведення справ. З його точки зору основною якістю підприємця є розвинута інтуїція. При цьому не менш важливою є наявність сильної волі, розвинутої уяви, яка допомагає вигадувати нові підприємницькі ходи та знижувати ступінь невизначеності. Адже невизначеність – це основне середовище, в якому доводиться працювати підприємцю [2, с.10—11].

Аналізуючи систему психологічних рис особистості підприємця, американські вчені Р. Хізричта, М. Пітерс зауважують, що людей, котрі мають особливі вроджені задатки, можна навчити необхідних для бізнесу вмінь [2, с. 11].

Щодо сучасних публікацій, існує чимало вітчизняних досліджень щодо ведення підприємництва в умовах невизначеності та забезпечення його стійкості. Ю. Дуднева, В. Довгополов [3] охарактеризували особливості ведення підприємницької діяльності в умовах нестабільного середовища BANI-світу, Л. Сачинська [1] виокремила основні перешкоди при її здійсненні. В. Палієв [8] дослідив поняття “антикрихкості підприємств”, що дозволяє забезпечити їхню конкурентноспроможність.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає у знаходженні взаємозв'язку між особистими, професійними якостями підприємця та його поведінкою в середовищі, сповненому невизначеності. Аналіз чинників при формуванні особистості підприємця дозволяє побачити усі підводні камені, зрозуміти, оцінити вплив типу особистості на організацію процесу управління та зробити висновки щодо можливості навчання підприємницькій діяльності.

Виклад основного матеріалу. Професор Джамайс Кашіо з Каліфорнійського університету у своїй роботі «Facing the Age of Chaos» («Зустріч з епохою хаосу») запропонував аббревіатуру BANI-світу для опису ситуації, коли обставини не просто нестабільні, а хаотичні, коли результати не можна передбачати, бо вони несподівані. Акронім BANI створено з таких слів: brittle (крихкість, ламкість, слабкість), anxious (занепокоєння, тривога), nonlinear (нелінійність), incomprehensible (незбагненність, незрозумілість) [3, с.5].

Сьогодення вимагає від бізнесу гнучкості. Саме у такому непередбачуваному середовищі підприємці змушені працювати в умовах воєнного стану.

Уникнення невизначеності (UAI) у теорії нідерландського соціолога Г. Хофстеде описує ступінь, до якого члени суспільства відчують загрозу від невідомого або неоднозначного та прагнуть її зменшити через створення формальних або неформальних структур. У суспільствах з високим UAI люди зазвичай надають перевагу безпеці, стабільним кар'єрним шляхам і зниженню ризику [4, с. 28].

Культурні виміри України відповідно до типології Г. Хофстеде відображено на рис.1.

Вони включають: дистанцію влади (PDI), індивідуалізм (IDV), маскулінізм (MAS), уникнення невизначеності (UAI), довгострокову орієнтацію (LTO) та індульгенцію (IVR) [4, с. 22].

Одним із ключових культурних вимірів за теорією Хофстеде є дистанція влади (PDI) – показник того, наскільки суспільство приймає нерівномірний розподіл влади, ресурсів та впливу між людьми в ієрархічних структурах. Україна демонструє високий рівень дистанції влади ($PDI = 92$), що є одним із найвищих показників у світі. Показник $IDV = 55$ займає проміжну позицію між індивідуалізмом і колективізмом, де наявні риси обох типів культур. Показник

довгострокової орієнтації (LTO) в моделі Хофстеде описує, наскільки суспільство фокусується на майбутньому (довгострокова орієнтація) чи тяжіє до збереження традицій, стабільності та виконання соціальних обов'язків (короткострокова орієнтація). Україна демонструє середній рівень довгострокової орієнтації, що свідчить про намагання поєднати традиційні цінності з прагненням до поступових змін [4, с. 26, 31—34].

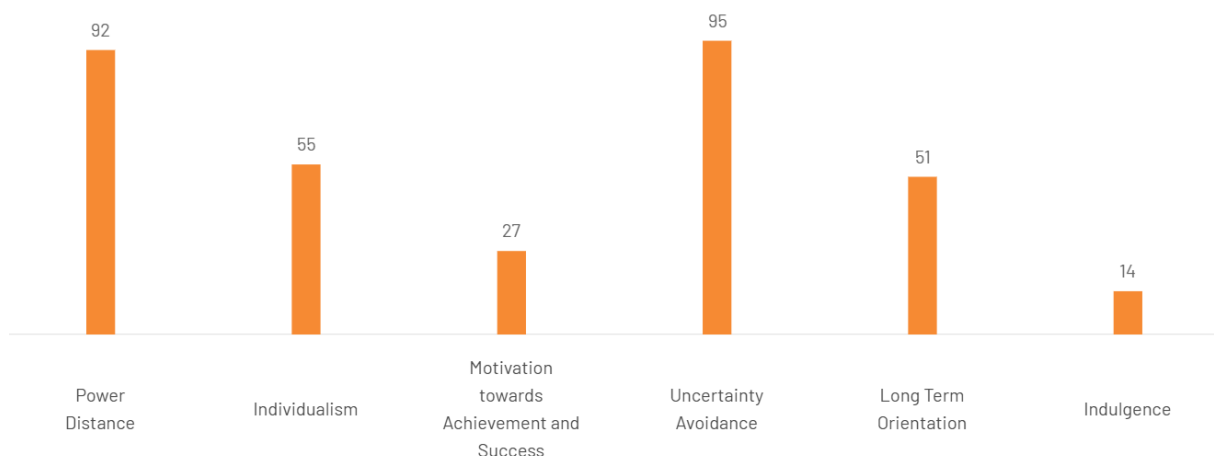


Рис. 1. Культурні виміри України відповідно до типології Г. Хофстеде [4, с. 26]

За проведенням компанією Amway опитуванням 2015 року, для України показник сприятливого ставлення склав 43%. У тих державах, де суспільство схильне уникати невизначеності, люди частіше вважають середовище несприятливим для підприємництва [5].

Незважаючи на війну, Україна виявила достатньо високий рівень загальної підприємницької активності на ранніх етапах (ТЕА), який досяг 19,9%, що є свідченням сильного підприємницького духу країни. Водночас інтенсивність підприємницької діяльності варіюється в залежності від регіону: центральні та північні області показують вищі показники ТЕА порівняно з південними та східними регіонами, які особливо постраждали від війни [6, с. 9].

На основі цих досліджень можна зробити висновок, що люди схильні бути песимістичними при високому рівні невизначеності, але незважаючи на це підприємці-українці перестають уникати ризику, розвинули адаптивність й сприймають підприємницьку діяльність як інструмент контролю над своїм майбутнім. Невизначеність робить людину більш зосередженою на досягненні своєї мети, змушує її застосовувати свої приховані можливості, відкривати свої невідомі сторони, ставати більш вимогливою до себе та навчитися керувати своїми емоціями.

Кожна людина є унікальною особистістю і має різне світосприйняття. Передусім, говорячи про підприємця, його індивідуальність складається з особистих та професійних якостей. Особистими якостями називають внутрішні риси підприємця, до них належать: впевненість, цілеспрямованість, наполегливість, відповідальність, ініціативність, самостійність,

комунікабельність, ризиковість, адаптивність, стресостійкість. Вони більш узагальнено описують, якою людиною він є. Професійні ж характеризують підприємця більш з точки зору його умінь і включають у себе: підприємливість, компетентність, управлінські навички, стратегічне мислення. Всі ці якості є дуже значущими для створення успішних проєктів у ролі підприємця, оскільки вони допомагають у спілкуванні з різними людьми, генерації нових ідей та втілення їх у дійсність, управлінні часом та обмеженими ресурсами.

Для заснування та ведення успішного, стійкого до будь-яких труднощів бізнесу підприємець має відповідати специфіці цієї сфери. Знаючи, що сутність бізнесу передусім полягає у його чотирьох основних функціях: інноваційній (творчій), ресурсній, організаційній, стимулювальній (мотиваційній), можна сказати, що людина, яка має на меті досягти високих результатів у цій галузі, повинна мати відповідні риси характеру [7, с.15].

Зараз поширеною є тенденція на формування у соціальних мережах певного образу «успішного успіху». Таким поняттям називають ілюзію ідеалізованого образу життя, який показує лише результат, але приховує труднощі, проблеми, перешкоди з якими стикається людина на шляху до цього. Це явище справляє сильний тиск на суспільство, бо у людей починає складатися враження, що їхні можливості вже втрачені. Тільки людина, яка відкидає будь-які сумніви і намагається крокувати до своєї мети досягає успіху. Без дій – нема результату. Саме цю рису має мати кожен підприємець і вона має назву – впевненість у собі, внутрішня рівновага. Здатність мати внутрішню опору, силу наважитись на рух навіть коли всі переконують у невдачі, веде до досягнення успіху. Тоді саме розуміння, усвідомлення власної особистої цінності стає першим кроком на шляху до мети.

Цілеспрямованість є результатом систематичних дій та тісно переплітається з впевненістю. Ці дві риси допомагають виконати той план, який сформовано за допомогою стратегічного мислення, яке належить до професійних якостей. Говорячи про побудову стратегії важко не акцентувати увагу на тому, що підприємець повинен уміти передбачати та розраховувати свої наступні кроки наперед, а не лише концентруватися на поточних проблемах, не думаючи за майбутнє. Ця навичка є дуже важливою, тому що вона запобігає виникненню несподіваних ситуацій та допомагає відчувати певну стабільність, впевненість.

Відповідальність властива кожному успішному лідеру. Вона полягає в тому, щоб чітко розуміти свої обов'язки, вчинки та усвідомлювати наслідки своїх рішень. Більшою мірою на відповідальності базується професійна компетентність. Здатність брати на себе відповідальність в екстремальних ситуаціях є складовою навички антикризового управління, вона визначає вміння підприємця-лідера приймати складні, ризиковані рішення в умовах невизначеності та розуміти можливі наслідки певного вибору.

Ініціативність, лідерство – це вміння бути на чолі, вести за собою людей. Пропонуючи нові ідеї, наполегливо працювати для досягнення потрібного результату. Створити своє коло однодумців також відіграє роль при управлінні бізнесом. Щоб було на кого покластися, потрібно знайти компетентних

працівників, створити і стати на чолі відповідальної згуртованої команди. Комунікабельність є основною якістю для налагодження комунікації, а згодом спілкування. Вміння заохочувати персонал за якісно виконану роботу мотивує працівників до досягнення кращих результатів й надалі. Справжній лідер та компетентні працівники повинні розуміти, що справедлива критика є цінним інструментом до досягнення взаєморозуміння. Але публічна критика не допустима, вона руйнує довіру в команді, псує репутацію керівника в очах працівників. Ефективна взаємодія між людьми потрібна для досягнення спільних цілей і позитивно впливає на моральний дух команди.

Хоча й це звучить суперечливо, але самостійність також дуже важлива. На перших етапах, коли підприємець ще не зібрав команду, якій можна довіряти, вся робота, яку можна було б з легкістю делегувати, лежить на його плечах. І тут велику роль відіграє саме бажання працювати у цій сфері. Коли підприємець «горить» своєю справою, для кожного завдання знайдеться виконання, а для проблеми – вирішення. Самостійність дає змогу почати вести бізнес, коли ще в твої сили ніхто не вірить.

Ризиковість становить основу рушійної сили на шляху до успіху. Саме ця якість особливо відрізняє підприємців від людей інших спеціальностей. Ризиковість проявляється у вмінні концентрувати увагу на одних сторонах справи й ігнорувати інші, менш значущі. Також за цим стоїть здатність швидко, без зайвих вагань, приймати рішення в умовах соціальної невизначеності, стресових ситуацій.

Підприємницька діяльність дає вільний простір для нових ідей. Новаторство є ключовою можливістю, яка надає змогу виокремити свою продукцію серед ринку наповненого конкуренцією, привернути увагу споживача. Саме бажання перемогти в основному стає ключовою рушійною силою для досягнення результату. Намагання покращити якість свого продукту порівняно з конкурентами дає зрозуміти, що підприємець завжди прагне до досягнення кращого результату. Креативність може допомогти у створенні нового продукту, саме завдяки цьому для споживача на ринку є змога обирати для себе найкращий варіант. Ця риса допомагає вирізнитися серед конкурентів та є корисною для розвитку економіки країни. Креативність та новаторство є основою інноваційної (творчої) функції бізнесу

Боязнь зазнати невдачі є несумісною з підприємницькою діяльністю, тому що управління бізнесом це, насамперед, про ризик, помилки. Доречно навести цитату Вінстона Черчилля, колишнього прем'єр-міністра Великої Британії: «Успіх – це здатність рухатися від однієї невдачі до іншої без втрати ентузіазму». Важливо прийняти цей факт і зрозуміти, що невдача це не кінець шляху, а лише його частина. Неважливо скільки разів підприємець спіткнувся, а важливо те, чи зберіг він бажання рухатися далі. Невдачі навчають нас аналізувати минулі події, набувати досвіду, роблять нас витривалішими, загартованими, більш стресостійкими. Тому можна упевнено сказати про те, що підприємницька діяльність точно не про безпомилковість, а навпаки про безцінний досвід.

Для кожної людини, а особливо для підприємця, необхідно дотримуватися правил доброчесності та бути соціально відповідальним. Сучасний бізнес повинен розуміти, що його діяльність впливає на довкілля і він має забезпечити мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище. Доброчесність включає у себе повагу до працівників та споживачів, справедливість, дотримання законів.

Етика бізнесу ґрунтується на дотриманні правил моральної поведінки з працівниками та конкурентами. На теперішній час підприємства все частіше формують свої етичні кодекси, які охоплюють захист прав людини, боротьбу з корупцією, а також дотримання принципів сталого розвитку.

Висновки. Підсумовуючи все зазначене вище, можемо стверджувати, що особисті та професійні якості успішного підприємця тісно пов'язані між собою. Вони є ключовими факторами, що неодмінно впливають на успішність бізнесу в умовах невизначеності. Підприємець повинен постійно навчатися та вдосконалювати себе, щоб встигати відповідати вимогам ринку та вдосконалювати свій бізнес. Нестача у нього навіть однієї риси може зруйнувати всю налагоджену систему організації робочого процесу.

Література:

1. Сачинська Н. В. Підприємництво і торгівля [Електронний ресурс] : навчальний матеріал. – URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a86fde3f-e943-467d-b78d-97d766357f25/content> (дата звернення: 19.03.2026).
2. Кривов'язюк І. В. Підприємництво і торгівля [Електронний ресурс] : навчальний посібник. – URL: https://www.researchgate.net/profile/I-Kryvovyazyuk/publication/340739130_pidpriemnictvo_i_torgivla/links/5e9b1a2a299bf13079a5e33e/pidpriemnictvo-i-torgivla.pdf (дата звернення: 19.03.2026).
3. Особливості розвитку підприємництва [Електронний ресурс] // АМТР : електронне наукове видання. – URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/477/413> (дата звернення: 19.03.2026).
4. Підприємництво: теоретичні аспекти [Електронний ресурс] : наукова праця. – URL: <https://er.ucu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/264f59f7-e762-4295-851b-560477b4be87/content> (дата звернення: 19.03.2026).
5. Дух підприємництва у цифрах [Електронний ресурс] // КМБС : офіційний сайт. – URL: <https://kmbs.ua/ua/article/duh-pidprijemnictva-u-cifrah> (дата звернення: 19.03.2026).
6. Global Entrepreneurship Monitor Report [Electronic resource] : research report. – URL: <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=51847> (accessed: 19.03.2026).
7. Економіка і бізнес : навчальний посібник [Електронний ресурс]. – URL: https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-FUB/Економіки_i_підприємництва/ek_predpriyatiy/posobiya_pdf/Економіка_i_biznes_2021.pdf (дата звернення: 19.03.2026).

8. Economic Synergy: сучасні економічні дослідження [Електронний ресурс] : наукове видання. – URL: <https://es.istu.edu.ua/index.php/EconomicSynergy/article/view/173/139> (дата звернення: 19.03.2026).

Рись Марія Віталіївна,

студентка, Національний університет «Острозька академія.»

Науковий керівник: Шулик Юлія Віталіївна, завідувачка кафедри фінансів та бізнесу, к.е.н., доцентка кафедри фінансів та бізнесу.

ДЕРЖАВНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА ВПЛИВ НА ПІДПРИЄМНИЦЬКЕ СЕРЕДОВИЩЕ

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації економіки України малий та середній бізнес відіграє визначальну роль у забезпеченні економічної стійкості, зайнятості населення та формуванні конкурентного середовища. За оцінками, саме МСБ формує значну частку робочих місць і доданої вартості в економіці. Водночас функціонування цього сектору ускладнюється впливом воєнних ризиків, фінансових обмежень, логістичних проблем та нестабільності бізнес-середовища. Так, за останні роки значна частина підприємств зазнала скорочення прибутків, хоча продовжувала інвестувати у розвиток.

За таких умов особливої значення набуває проблема формування ефективної державної політики підтримки МСБ, яка, з одного боку, сприятиме розвитку підприємництва, а з іншого – не створюватиме надмірного регуляторного та податкового навантаження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика розвитку малого та середнього бізнесу активно досліджується як вітчизняними, так і міжнародними науковцями та аналітичними інституціями. Зокрема, Мельник М.І. і Мединська Т.В. у статті «Механізми підтримки і стимулювання розвитку підприємницького сектору України в умовах війни» [1] розглядають форми державної та інституційної підтримки бізнесу. Тульчинська С.О. і Шило А.П. у статті «Державна підтримка розвитку малого та середнього бізнесу територій в умовах війни» [9] досліджують державну підтримку МСБ.

Незважаючи на значну кількість досліджень, питання комплексного аналізу ефективності державних стратегій підтримки МСБ в Україні в умовах сучасних викликів потребує подальшого вивчення.

Мета і завдання дослідження. Мета статті полягає у дослідженні сучасного стану розвитку малого та середнього бізнесу в Україні та аналізі державної політики його підтримки.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- проаналізувати сучасний стан розвитку МСБ в Україні на основі актуальних досліджень;
- дослідити державну політику підтримки МСБ та її ключові інструменти;
- оцінити ефективність реалізації Стратегії розвитку МСБ в Україні;
- розкрити суть Національної стратегії доходів.

Виклад основного матеріалу. Мале і середнє підприємництво посідає ключове місце у структурі ринкової економіки, виконуючи важливу соціальну,

економічну та інноваційну функції. Сектор МСБ демонструє високу адаптивність до змін економічного середовища та виступає каталізатором інноваційного розвитку. Саме тому більшість країн світу приділяють значну увагу таким підприємствам, розробляючи програми сприяння їх становленню, фінансуванню та цифровій трансформації.

Україна не є винятком і також реалізує відповідні заходи, спрямовані на розвиток малого та середнього бізнесу. Це пояснюється тим, що МСБ займає основну частку у структурі підприємництва держави. Так протягом 2022–2024 рр. (табл.1) він формував понад 94 % від загальної кількості суб'єктів господарювання, що свідчить про його ключову роль у забезпеченні економічної динаміки, створенні робочих місць та наповненні внутрішнього ринку товарами й послугами.

Таблиця 1

Кількість діючих підприємств з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства в Україні за 2022–2024 роки

Тип підприємств	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	к-сть одиниць	структура	к-сть одиниць	структура	к-сть одиниць	структура
великі підприємства	494	0,19	512	0,17	560	0,20
середні підприємства	14783	5,64	14070	4,57	14016	4,91
малі підприємства	246647	94,17	293270	95,26	271021	94,89
<i>з них мікропідприємства</i>	<i>206213</i>	<i>-</i>	<i>254982</i>	<i>-</i>	<i>232886</i>	<i>-</i>
усього	261924	100	307852	100	285597	100

Джерела: сформоване автором на основі [2]

Загалом, стан розвитку малого та середнього бізнесу в Україні перебуває під постійним моніторингом як з боку державних інституцій, так і міжнародних організацій та аналітичних центрів. Регулярні дослідження дозволяють оцінити динаміку розвитку МСБ, виявити ключові проблеми функціонування та визначити пріоритетні напрями державної підтримки. Одним із прикладів є дослідження, здійснене у березні 2025 року платформою Дія.Бізнес, яка провела масштабне опитування серед українських підприємців, що дало змогу оцінити ситуацію в бізнес-середовищі та визначити ключові тенденції. Було зафіксовано, зокрема, що близько 62 % малих і середніх підприємств відчують позитивні ознаки поліпшення економічного клімату, тоді як 29 % зазначають про збереження критичних ризиків, зокрема через логістичні виклики та обмежений доступ до фінансування. Дослідження також показало, що цифровізація бізнесу продовжує набирати обертів: понад 48 % респондентів повідомили про активне впровадження онлайн-інструментів або зміни бізнес-моделі під впливом

цифрових технологій. Понад 35 % підприємців мають плани щодо виходу на експорт чи розширення географії діяльності у 2026 році. Ці дані підтверджують, що український сектор МСБ демонструє ознаки «поворотної динаміки» – підвищеної активності та готовності до масштабування, незважаючи на залишкові ризики і потребу в системній підтримці [3].

Зважаючи на тенденції розвитку сектору МСБ та посилення його впливу на економіку держави, Уряд України реалізує комплексні заходи підтримки підприємницької активності. У цьому контексті одним із ключових напрямів державної політики стає формування сприятливого інституційного та інвестиційного середовища, що здатне забезпечити стійкість бізнесу, сприяти модернізації виробництва та інтеграції інноваційних рішень.

Так, 30 серпня 2024 року Уряд України затвердив Стратегію відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого й середнього підприємництва на період до 2027 року разом з операційним планом заходів на 2024–2027 роки. Документ визначає головні напрями державної політики щодо МСБ: від капіталовкладень і дерегуляції до цифровізації, «зеленого переходу», відновленню зруйнованих підприємств за принципом «Build back better» та інклюзивності бізнес-середовища, зокрема за участі жінок, ветеранів, людей з інвалідністю і внутрішньо переміщених осіб. Стратегія також інтегрована до міжнародних рамок, зокрема рекомендацій ОЕСР та Угоди про асоціацію Україна-ЄС, і передбачає створення сприятливих умов для інвестування, розвитку ланцюгів доданої вартості і збільшення числа експортерів, що, за оцінками Міністерства, може підняти індекс економічної свободи бізнесу щонайменше на 14 пунктів і знизити рівень безробіття. Новий підхід має на меті зробити український сектор МСП більш конкурентоспроможним як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках [4].

Основними цілями Стратегії розвитку МСБ є:

- 1) Відновлення та прощення ведення бізнесу за принципом «менше бюрократії – більше можливостей»;
- 2) Інноваційний розвиток, цифрова трансформація та зелений перехід;
- 3) Розвиток людського капіталу та підприємницької культури;
- 4) Підвищення конкурентоспроможності та збільшення експорту.

Відповідно до оцінок Міністерства економіки, очікується, що завдяки реалізації Стратегії, відбудеться покращення індексу економічної свободи бізнесу щонайменше на 14 пунктів – до 75+/100, зростання наукоємності ВВП до +0,7%, збільшення кількості експортерів до більш ніж 35 тисяч.. Також прогнозується і зниження рівня безробіття з 18,3% (станом на 2024 рік) до 11% [8].

Реалізація цієї Стратегії підкріплюється низкою критично важливих програм, таких як:

- Фінансова Державна Програма «Доступні кредити 5-7-9%», яка залишається ключовим інструментом, адаптованим для підтримки релокованого бізнесу, інвестицій у відбудову та поповнення обігових коштів.

- Проект «єРобота», зокрема його компоненти «Власна справа» та гранти для ветеранів, надає безповоротну фінансову допомогу для стимулювання підприємницької активності серед ВПО та ветеранів, забезпечуючи соціальну реінтеграцію.
- Платформа Дія.Бізнес функціонує як «єдине вікно» для консультацій та освітніх послуг, тоді як Офіс з розвитку підприємництва та експорту (ОЕРЕ) сприяє виходу МСБ на міжнародні ринки, що є невід'ємним елементом забезпечення валютних надходжень для відновлення.
- Ширше залучення МСП до публічних закупівель.
- Деретуляція та нові канали комунікації, такі як платформа «Пульс», дозволять покращити якість державних послуг.

Крім цього, Стратегія розвитку МСБ передбачає створення системи страхування від воєнних ризиків, адже відсутність такого страхування виступає одним із ключових факторів, який зупиняє інвесторів починати проекти в Україні. Також, в умовах повномасштабної збройної агресії РФ проти України, таке страхування є критично важливим аби забезпечувати стабільність та передбачуваність малому та середньому бізнесу. Іншою важливою новацією Стратегії є проведення незалежного щорічного дослідження бізнесу щодо бюрократичного навантаження на мале і середнє підприємництво.

Із часу ухвалення Стратегії значна частина її ключових положень уже впроваджена або перебуває на етапі реалізації через підготовлені та прийняті в першому читанні законопроекти. Зокрема, було розширено та продовжено дію програми «Доступні кредити 5–7–9%» на 2026 рік. Програма тепер поширюється на території активних бойових дій. Таким чином, з початку 2026 року основними напрями фінансування стали робота в зонах високого воєнного ризику, переробна галузь та інвестиційні проекти. Найбільше беруть кредити підприємства задіяні у сільському господарстві, торгівлі та переробці. За кількістю оформлених кредитів виділилися чотири області-лідери, а саме: Дніпропетровська, Одеська, Київська та Харківська. Також державна програма «Доступні кредити 5-7-9%» є частиною політики розвитку українських виробників «Зроблено в Україні», яка допомагає МСБ розвиватися через здешевлення кредитів за рахунок державних компенсацій або гарантій. Для тих, хто працює на територіях з високим воєнним ризиком, передбачена знижена «ставка на інвестиційні кредити – 1% річних протягом перших 5 років та 5% – надалі» [6].

Окрім цього, було запроваджено грантові інструменти підтримки для розвитку переробної промисловості, а також програми стимулювання несировинного експорту. Важливим нововведенням стало затвердження Кабінетом Міністрів України механізму страхування воєнних ризиків для бізнесу. Його функціонування базується на принципі, вже апробованому в межах програми «5–7–9%»: підприємства укладають договори страхування з приватними компаніями, тоді як держава через Експортно-кредитне агентство компенсує значну частину страхових витрат.

У напрямі детінізації зайнятості розроблено законодавчі зміни щодо чіткого визначення трудових відносин між працівником і роботодавцем. Відповідний законопроект №13507, сформований з урахуванням міжнародного досвіду, вже зареєстрований у Верховній Раді України та очікує розгляду в першому читанні. Паралельно здійснюється дерегуляція підприємницької діяльності. Зокрема, законопроект №14023, який передбачає спрощення документообігу, впровадження електронних рахунків та скасування обов'язковості актів виконаних робіт, вже прийнято за основу та готується до другого читання [5].

Загалом реалізація цих та інших заходів, передбачених Стратегією розвитку малого та середнього бізнесу, має потенціал для формування більш відкритого та ефективного економічного середовища, розвитку інклюзивних інституцій та посилення економічного зростання.

Проте, поруч із Стратегією розвитку Міністерство Фінансів у таємному режимі розробив Національну стратегію доходів 2030, яка була погоджена Кабінетом Міністрів 27 грудня 2023 року. Мета стратегії полягає у посиленні фіскальної спроможності України, адаптації податкового та митного законодавства до стандартів ЄС, створенні стимулів для післявоєнного відновлення та економічного зростання. Щодо концепції Стратегії, то передбачається удосконалення процедур податкового та митного адміністрування і реформування податкової та митної політики, забезпечення фіскальних потреб у середньостроковій перспективі з врахуванням пропозицій представників бізнесу, підходи та рекомендації від міжнародних експертів, зокрема МВФ, Світового банку та ОЕСР.

Впровадження Стратегії планується у три етапи:

- 1) Зміна філософії податкових та митних органів шляхом обмеження втручання у діяльність бізнесу через консолідацію даних і перехід на роботу з неособленою інформацією.
- 2) Відновлення рівня довіри громадян, що є критичним для успішності нових податкових ініціатив.
- 3) Впровадження заходів податкової та митної політики.

Відповідно до Стратегії, зміни торкнуться податкового адміністрування, митного адміністрування, податкової політики і митної політики. Варто звернути увагу на введення, які плануються у податковій політиці Стратегія передбачає деякі зміни в оподаткуванні доходів. Насамперед у спрощеній системі оподаткування відбудеться виключення юридичних осіб і певних видів діяльності, запровадження запобіжників проти зловживань (доступу до рахунків), диференційована система ставок – від 3 до 17%. У податку на доходи фізичних осіб планується відновлення прогресивної шкали ставок. Що стосується податку на прибуток, то передбачено узгодження правил із законодавством ЄС, відповідно до якого мінімальна ставка оподаткування становить 15%, дотримання глобальних ініціатив (G20/BEPS), зокрема щодо трансфертного ціноутворення, перегляд і уніфікація пільгових режимів. Зміни відбудуться і в частині непрямих та інших податків: забезпечення інтеграції з

європейськими системами ПДВ, відшкодування ПДВ, моніторингу руху акцизних товарів, системами платіжної інформації тощо [7].

На думку фахівців, Національна стратегія доходів Національна стратегія доходів на 2024-2030 року є амбітним, але водночас дискусійним документом для сектору малого та середнього бізнесу. З одного боку, гармонізація податкового законодавства із нормами ЄС та впровадження прозорого адміністрування є необхідними кроками для євроінтеграції України. З іншого боку, заплановане реформування спрощеної системи оподаткування, може стати суттєвим викликом для підприємництва, яке щойно почало відновлюватися. У зв'язку з цим важливим є забезпечення балансу між фіскальними інтересами держави та потребами розвитку МСБ.

Висновки. Сектор малого та середнього бізнесу посідає провідне місце у формуванні сучасної економічної системи України. Він виступає основою підприємницької активності, забезпечує гнучкість і адаптивність економіки до зовнішніх викликів, а також сприяє підвищенню рівня зайнятості населення та розвитку регіонів. Незважаючи на складні умови функціонування, зумовлені воєнними ризиками та економічною нестабільністю, сектор МСБ демонструє поступове відновлення, адаптивність і готовність до масштабування, що підтверджується результатами сучасних аналітичних досліджень.

Держава відіграє ключову роль у формуванні сприятливого середовища для розвитку малого та середнього бізнесу, розробляючи та впроваджуючи стратегічні документи, спрямовані на його удосконалення, підвищення конкурентоспроможності та адаптацію до сучасних економічних викликів. Такі стратегії визначають довгострокові пріоритети розвитку МСБ, охоплюючи напрями цифровізації, інноваційного оновлення, розширення доступу до фінансових ресурсів, дерегуляції та інтеграції у міжнародні ринки. Важливе значення у реалізації цих стратегічних цілей мають державні програми підтримки підприємництва, які виступають практичними інструментами їх втілення.

Водночас надзвичайно важливим є те, щоб державна політика у сфері підтримки МСБ була виваженою, послідовною та орієнтованою на реальні потреби бізнесу. Прийняття ефективних управлінських рішень має бути спрямоване не на ускладнення регуляторного середовища, а навпаки – на спрощення умов ведення підприємницької діяльності, зниження адміністративного навантаження, мінімізацію бюрократичних бар'єрів і формування довіри між державою та бізнесом. Саме за таких умов малий і середній бізнес зможе повною мірою реалізувати свій потенціал як рушій економічного зростання та відновлення країни.

Література:

1. Мельник М.І., Мединська Т.В. Механізми підтримки і стимулювання розвитку підприємницького сектору України в умовах війни. *Академічні візії*. 2024. № 36. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13930010> (дата звернення: 03.03.2026).

2. Банк даних. Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/uk/explorer?md5=415731c25ee0d5e5b5516c7313fbffd2> (дата звернення: 01.03.2026).
3. Дія.Бізнес. *Дія.Бізнес Старт*. URL: <https://business.dia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-v-berezni-2025-roku> (дата звернення:).
4. Стратегія розвитку малого та середнього бізнесу: у чому її переваги та недоліки. *РБК-Україна*. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/strategiya-rozvitku-malogo-ta-serednogo-biznesu-1727366968.html> (дата звернення: 04.03.2026).
5. Гетман О. Рік після прийняття стратегії розвитку МСБ 2027 – чи покращилося життя МСБ? – delo.ua. *Останні новини України та світу онлайн – delo.ua*. URL: <https://delo.ua/business/rik-pislya-priinyattya-strategiyi-rozvitku-msb-2027-ci-pokrashhilosya-zittya-msb-454815/> (дата звернення: 04.03.2026).
6. Програма «Доступні кредити 5-7-9». Пропозиція – Головний журнал з питань агробізнесу. URL: <https://propozitsiya.com/news/prohrama-dostupni-kredyty-5-7-9-ahrariyi-ta-pererobnyky-aktyvno-zaluchayut-koshty-u-2026-rotsi> (дата звернення: 05.03.2026).
7. МФУ. Національна стратегія доходів на 2024-2030 роки. URL: <https://www.mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy.pdf> (дата звернення: 09.03.2026).
8. Міністерство економіки України. Уряд схвалив Стратегію розвитку малого та середнього бізнесу до 2027 року та операційний план заходів на 2024-2027 роки. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-skhvalyv-stratehiiu-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-do-2027-roku-ta-operatsiinyi-plan-zakhodiv-na-2024-2027-roku> (дата звернення: 09.03.2026).
9. Тульчинська С. О., Шило А. П. Державна підтримка розвитку малого та середнього бізнесу територій в умовах війни. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2025. № 35. С. 79–83. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.35.2025.352384> (дата звернення: 05.03.2026).

Смочек В'ячеслав Анатолійович,

студент, Національний університет «Острозька академія».

Науковий керівник: Топішко Наталія Петрівна, к. е. н., доцентка кафедри менеджменту та маркетингу.

БРАК КВАЛІФІКОВАНИХ ПРАЦІВНИКІВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

Постановка проблеми. В умовах повномасштабної війни проблема нестачі кваліфікованих працівників в Україні набула системного характеру й перетворилася на один із ключових бар'єрів для функціонування підприємств, стабілізації ринку праці та повоєнного відновлення економіки. За оцінками, на які у 2024 році посилалися аналітичні матеріали платформи пошуку працівників «Work.ua», дефіцит кадрів на ринку праці сягав майже 30%, а в травні 2024 року було зафіксовано понад 113 тис. вакансій – найбільше від початку повномасштабного вторгнення. Паралельно Європейська бізнес-асоціація (ЕБА) повідомила, що 74% опитаних роботодавців відчують дефіцит кадрів. Такі тенденції засвідчують, що в Україні сформувався не тимчасовий кадровий дисбаланс, а стійкий дефіцит людського капіталу, особливо в сегменті кваліфікованої праці. [1; 2] Особливість нинішньої ситуації полягає в тому, що кадровий дефіцит співіснує з безробіттям. За даними огляду ринку праці у 2024 році рівень безробіття в Україні знизився до 14,3%, однак це не усунуло брак працівників, оскільки проблема має виразний структурний характер. Наявна робоча сила не завжди відповідає потребам роботодавців за професією, кваліфікацією, місцем проживання чи форматом роботи. Міжнародна організація праці прямо вказує, що війна зробила безробіття в Україні значною мірою структурним через руйнування активів, зміну просторової організації економіки та професійно-кваліфікаційний дисбаланс. [3; 7].

У таких умовах проблема нестачі кваліфікованих працівників виходить за межі суто ринкової тематики і стає центральною проблемою в менеджменті персоналу. Підприємства змушені одночасно вирішувати завдання пошуку, адаптації, утримання, перепідготовки та мотивації працівників а держава – формувати механізм підтримки зайнятості, професійного розвитку та повернення людського капіталу в економіку. Саме тому дослідження цієї проблеми є актуальним як у теоретичному, так і в прикладному управлінському вимірі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика дефіциту кадрів в Україні під час війни активно висвітлюється в аналітичних матеріалах міжнародних організацій, бізнес-асоціацій, кадрових платформ та органів державної влади. Значний матеріал містять дослідження платформи пошуку працівників «Work.ua», у яких аналізуються зміни в кількості вакансій, регіональна та професійна структура попиту на працівників, а також особливості поведінки кандидатів та роботодавців [1; 7]. Європейська бізнес-асоціація (ЕБА) акцентує увагу на дефіциті талантів, мобілізації, відтоку кадрів за кордон,

вигорання, а також на труднощах із закриттям вакансії управлінського, технічного та вузько профільного характеру [2].

Вагоме значення мають і дослідження міжнародних інституцій. Міжнародна організація праці наголошує на структурній природі безробіття в Україні та на тому, що руйнування виробничої бази, міграція і тривала невизначеність суттєво деформували ринок праці [3]. Міністерство економіки України у дослідженні стану та проблем ринку праці зазначає, що в 2025 – 2030 рр. потреба економіки у робочій силі зростатиме швидше, ніж її пропозиція, а отже, кадровий дефіцит має довгострокові ознаки [4]. У матеріалах Світового банку зафіксовано масштабні потреби відновлення, що опосередковано вказує на подальше зростання попиту на кваліфіковану робочу силу в сферах будівництва, інфраструктури, освіти, медицини та суміжних секторах [9]. Окремий напрям сучасних досліджень стосується професійної мобільності та перепідготовки населення. Українська дослідницька компанія, що спеціалізується на соціологічних та маркетингових опитуваннях «Gradus Research» фіксує високу готовність українців до професійної адаптації: 64 % респондентів заявляють про готовність освоїти нову спеціальність для збереження конкурентоспроможності на ринку праці. Це свідчить про наявність потенціалу для управлінських рішень, пов'язаних з перенавчанням та підвищенням кваліфікації, однак такий потенціал потребує належної організаційної та інституційної підтримки [8].

Отже, у сучасних публікаціях достатньо переконливо висвітлені масштаби дефіциту кадрів і його основні чинники. Водночас потребує подальшого узагальнення саме управлінський аспект цієї проблеми, тобто питання, які рішення у сфері менеджменту персоналу можуть бути ефективними на рівні підприємств та державної політики.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є з'ясування причин та наслідків нестачі кваліфікованих працівників в Україні в умовах війни, а також обґрунтуванню управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності менеджменту персоналу. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- Розкрити основні чинники загострення кадрового дефіциту;
- Охарактеризувати його вплив на діяльність підприємств і систему управління персоналом;
- Узагальнити сучасні підходи до подолання нестачі кваліфікованих працівників на рівні організації;
- Окреслити роль державної політики у сфері зайнятості, професійного розвитку та регулювання трудових відносин в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. Головними причинами нестачі кваліфікованих працівників в Україні є зовнішня міграція, внутрішнє переміщення населення, мобілізація, демографічні втрати, нерівномірне відновлення регіональних ринків праці та структурна зміна попиту на робочу силу. Війна призвела не просто до скорочення кількості доступних працівників, а до якісного перерозподілу ринку праці. Бізнес стикається з тим, що навіть за наявності кандидатів бракує саме таких компетенцій, які є критичними для

виробництва, логістики, інженерної діяльності, медицини, будівництва, технічного сервісу та управління. Саме тому Міжнародна організація праці характеризує нинішню ситуацію як приклад структурного безробіття, а бізнес-опитування ЕВА фіксують нестачу вузькопрофільних спеціалістів, інженерів, виробничого персоналу та менеджерів [2; 3].

Додатковим чинником є посилення конкуренції між роботодавцями за тих працівників, які залишаються на ринку. Відновлення кількості вакансій відбуваються швидше, ніж відновлення пропозиції праці. Це означає, що підприємства вже не можуть покладатися лише на класичний рекрутинг. Коли на ринку є значна кількість відкритих вакансій, а кадровий резерв звужений, зростає значення бренду роботодавця, гнучких форматів зайнятості, умов праці, організаційної культури, систем мотивації та можливостей розвитку працівників. За даними «ЕВА», серед основних проблем ринку праці роботодавці називають не лише дефіцит працівників, а й мобілізацію, відтік кадрів за кордон, вигорання, неготовність до диспропорції між зарплатними очікуваннями кандидатів та фінансовими можливостями бізнесу [2].

Управлінські наслідки кадрового дефіциту для підприємства є багатовимірними.

По-перше, зростає вартість найму, оскільки компаніям доводиться вкладати більше ресурсів у пошук, відбір, адаптацію та утримання працівників. По-друге, збільшується навантаження на задіяний персонал, що підвищує ризик вигорання та зниження продуктивності.

По-третє, дефіцит кадрів гальмує масштабування бізнесу, інвестиційні проекти та процеси відновлення.

По-четверте, кадрова функція в організації перестає бути суто операційною і стає стратегічною. Вона має не тільки закривати поточні вакансії компанії, а й формувати кадрову стійкість організації в довгостроковій перспективі.

Таку логіку підтверджує й дослідження Міністерства економіки, де наголошується, що на перспективу до 2030 р. потреба економіки в робочій силі випереджатиме її пропозицію [4].

За таких умов першочерговим завданням менеджменту персоналу є перехід до стратегічного кадрового планування. Підприємство мають визначити критично важливі професії та компетенції, прогнозувати ризики вибуття працівників, формувати внутрішній кадровий резерв і будувати систему безперервного навчання. Це означає відхід від практики пошуку лише готових працівників. Натомість більш ефективним стає підхід, за якого роботодавець розглядає кандидата не тільки через наявний досвід, а й через здатність до швидкого навчання, адаптації та професійного зростання. Висока готовність українців до професійної мобільності створюють для цього реальну основу [8].

2-м важливим напрямком є системне впровадження програм перепідготовки та підвищення кваліфікації. Для українських компаній це вже не додаткова опція а інструмент виживання і розвитку. Показово, що у 2024 р., за даними міністерства економіки, майже 100 тис. українців пройшли перенавчання від держави, а кількість професій, доступних у межах ваучерної програми, була

розширена до 155. Державна служба зайнятості також зберігає інструмент ваучерів на навчання, який дає змогу підтримувати конкурентоспроможність працівників і сприяти їх переходу в дефіцитні професії. [5; 6].

3-м напрямом має стати розширення кадрової бази за рахунок тих соціальних груп, які раніше недостатньо залучалися до ринку праці. Ідеться про жінок, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, людей старшого віку, осіб з інвалідністю та молодь без досвіду роботи. Інклюзивна кадрова політика, адаптація робочих місць, гнучкі графіки, часткова зайнятість, дистанційні формати та перегляд формальних кваліфікаційних бар'єрів дозволять підприємствам збільшити доступний кадровий резерв. Водночас такі рішення потребують зрілої кадрової політики та відмова від консервативних моделей відбору персоналу [2; 8].

Також блок рішень стосується утримання працівників. В умовах війни лояльність персоналу залежить не лише від рівня оплати праці, а й від загального досвіду роботи в організації: безпеки, поваги, психологічної підтримки, прогнозованості, наявності соціального пакету, підтримки ментального здоров'я, чіткої комунікації керівництва. Це означає, що сучасний менеджмент персоналу має поєднувати економічні, організаційні та соціально – психологічні інструменти впливу. Роботодавці, які не враховують ці аспекти, ризикують втрачати працівників. [1; 2].

Також сильне визначальне значення має державна політика:

- Закон України «Про зайнятість населення» Встановлює правові, економічні та організаційні засади державної політики у сфері зайнятості [10].
- Закон України Про професійний розвиток працівників формує правову основу професійного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації [11].
- Закон України «Про організацію трудових відносин» визначає особливості трудових відносин у період воєнного стану, що безпосередньо впливає на практику в менеджменту персоналу в сучасних українських організаціях. [12]. Сукупно ці акти створюють нормативну рамку, в межах якої мають реалізовуватися управлінські рішення щодо найму, розвитку, утримання та перерозподілу персоналу.

На макрорівні перспективним є поєднання політики зайнятості з політикою відновлення економіки. Оскільки відбудова інфраструктури, житла, освіти, медицини та інших секторів потребуватиме значних ресурсів, кадровий дефіцит може стати одним із головних вузьких місць відновлення. Саме тому державна політика має бути спрямована не лише на допомогу безробітним, а й на формування довгострокового людського капіталу: стимулювання повернення українців, підтримку професійного навчання, регіональну мобільність, розвиток партнерств між бізнесом, освітою та службою зайнятості, а також модернізацію підходів до прогнозування потреб у кадрах.

Висновки. Нестача кваліфікованих працівників в Україні в умовах війни не є локальною кадровою проблемою окремих роботодавців, а системним викликом

для всього ринку праці та економіки. Її формують міграційні втрати, мобілізація, демографічне скорочення, професійно-кваліфікаційний дисбаланс, вигорання працівників, зміна трудових цінностей та нерівномірність регіонального економічного відновлення. Водночас кадровий дефіцит співіснує з безробіттям що підтверджує його структурну природу.

Для менеджменту персоналу це означає необхідність переходу від ситуативного закриття вакансії до стратегічного управління людським капіталом.

Найбільш перспективними є такі рішення:

- кадрове планування на основі компетенцій, перепідготовки і підвищення кваліфікації;
- розширення кадрової бази через інклюзивний найм;
- запровадження гнучких форм зайнятості;
- розвиток систем утримання працівників та посилення партнерства між роботодавцями, освітніми закладами і державою.

На макрорівні подолання кадрового дефіциту потребує узгодженої політики зайнятості, професійного розвитку та економічного відновлення. Саме така синергія може стати основою для зміцнення людського капіталу України в умовах війни та післявоєнної реконструкції.

Література:

1. Work.ua. Добробут у компанії та дефіцит кадрів: Work.ua презентував результати дослідження URL: Добробут у компанії та дефіцит кадрів: Work.ua презентував результати дослідження (дата звернення: 18.03.2026)
2. European Business Association. Три чверті роботодавців відчують дефіцит кадрів в Україні URL: Три чверті роботодавців відчують дефіцит кадрів в Україні – European Business Association (дата звернення: 18.03.2026)
3. International Labour Organization. How did the war impact the Ukrainian labour market? URL: How did the war impact the Ukrainian labour market? (дата звернення: 18.03.2026)
4. Міністерство економіки України. Аналіз стану та проблем ринку праці: наявна та прогнозована кількість людей за категоріями (регіони, професії, статус зайнятості тощо) URL: Аналіз стану та проблем ринку праці: наявна та прогнозована кількість людей за категоріями (дата звернення: 18.03.2026)
5. Міністерство економіки України. Ринок праці: майже 100 000 українців пройшли перенавчання від держави у 2024 році URL: Ринок праці: майже 100 000 українців пройшли перенавчання від держави у 2024 році, – Юлія Свириденко | Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України (дата звернення: 18.03.2026)
6. Державна служба зайнятості України. Отримати ваучер на навчання URL: Ваучер на навчання (дата звернення: 18.03.2026)
7. Work.ua. Кожен сьомий українець – без роботи: що відбувалося з ринком праці у 2024 URL: Кожен сьомий українець – без роботи: що відбувалося з ринком праці у 2024 – Work.ua (дата звернення: 18.03.2026)

8. Gradus Research. Професійна мобільність українців на тлі кризи людського капіталу URL: Професійна мобільність українців на тлі кризи людського капіталу (дата звернення: 18.03.2026)

9. World Bank, Government of Ukraine, European Union, United Nations. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4) URL: UKRAINE (дата звернення: 18.03.2026)

10. Верховна Рада України. Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI URL: Про зайнятість населення (дата звернення: 18.03.2026)

11. Верховна Рада України. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI URL: Про професійний розвиток працівників (дата звернення: 18.03.2026)

12. Верховна Рада України. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX URL: Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану (дата звернення: 18.03.2026)

СЕКЦІЯ 4

РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Бабич Катерина Іванівна,

студентка, Національний університет «Острозька академія».

Науковий керівник: Козак Людмила Василівна, завідувачка кафедри менеджменту та маркетингу, д. е. н., доцентка.

УДК 005.32:316.46:159.9(477)

ЛІДЕРСТВО НОВОГО ЧАСУ: ЕМПАТІЯ ПРОТИ ДИРЕКТИВНОСТІ В УМОВАХ BANI-СВІТУ

Постановка проблеми. Середина третього десятиліття ХХІ століття ознаменувалася тектонічними зрушеннями у самій філософії управління, масштаб яких цілком співмірний із промисловою революцією минулого. Класичний менеджмент, фундамент якого заклав Фредерік Тейлор із його принципами наукової організації праці (чіткий функціонал, жорстка піраміда підпорядкування, сприйняття людини як додатка до верстата), сьогодні остаточно вичерпав свій ресурс. Ми живемо в новій фазі, яку футуролог Джамаїс Кашію влучно окреслив акронімом BANI (Brittle – крихкий, Anxious – тривожний, Non-linear – нелінійний, Incomprehensible – незбагнений) [11].

У цій новій реальності зміни відбуваються швидше, ніж людський мозок встигає їх опрацювати. Директивний стиль керування стає не просто малоефективним – він стає токсичним для виживання організації. Керівник, що покладається виключно на адміністративний тиск та сухі «тверді навички» (hard skills), стрімко втрачає контакт із реальністю та власною командою. Паралельно з цим відбувається агресивна інтеграція штучного інтелекту, який перебирає на себе рутину аналізу й контролю, залишаючи людям простір для емоцій, взаємодії та креативу [14].

Для України, яка проходить крізь пекло екзистенційної війни, питання якості лідерства стоїть як ніколи гостро. Здатність керівника бути не наглядачем, а ментором та психологічною опорою – це умова збереження людського капіталу нації. Актуальність цієї роботи продиктована необхідністю науково довести, що перехід до людиноцентричної моделі – це не благодійність, а холодна, економічно виправдана стратегія.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Еволюція лідерських компетенцій не сходить з радарів провідних світових аналітичних центрів. Звіти World Economic Forum за 2024–2025 роки фіксують зміну векторів: навички роботи з людьми (People Management) впевнено витісняють суто технічні скіли [14]. Deloitte у своєму дослідженні Global Human Capital Trends 2025 вводить поняття «Human Sustainability» (людська стійкість), прямо вказуючи на відповідальність бізнесу за ментальний ресурс працівників [10].

Теоретичний фундамент нашого дослідження базується на працях Деніела Гоулмана (емоційний інтелект) [3], Емі Едмонсон (психологічна безпека) [12] та тандему Едварда Десі й Річарда Райана (теорія самодетермінації) [5]. В українському науковому полі вагомий внесок роблять економісти та соціологи, що аналізують адаптацію бізнесу до війни (дані Forbes Ukraine, ЕВА, Gradus Research) [2; 4; 1]. Однак більшість робіт розглядають емпатію ізольовано. Нам же важливо пов'язати її з фінансовими показниками (EBITDA, ROI), адже цей синтез потребує глибшого опрацювання.

Виклад основного матеріалу

1. Історична ретроспектива: від «Гвинтика» до «Партнера»

Незворотність змін найкраще видно в динаміці поглядів на роль працівника:

- Індустріальна епоха (XIX–XX ст.): Панування директиви. Працівник – це руки. Емоції? Зайва перешкода. Головний важіль управління – страх звільнення.
- Інформаційна епоха (кінець XX ст.): Народження концепції Human Resources. Працівник стає ресурсом («головою»), в який варто інвестувати навчання. Лідерство демократизується, але КРІ залишається царем.
- Епоха Уяви та BANI (2020-ті): Працівник – це носій унікального досвіду та креативу («серце»). Рутину забирають роботи. Головний актив – емпатія та залученість.

У 2026 році намагатися керувати програмістами, маркетологами чи операторами дронів методами фабрики минулого століття – це шлях до краху. Сучасний профі шукає не просто гроші, а сенс і відчуття приналежності [6].

2. Криза директивності в BANI-світі

Концепція BANI описує світ, де звичні причинно-наслідкові зв'язки розірвано:

- Brittle (Крихкий): Системи, що здаються монолітами, можуть розсипатися за ніч (приклад – банкрутства банків чи енергетичні колапси). Директивний лідер, який замикає контроль на собі, ламається першим, бо не має опори знизу [9].
- Anxious (Тривожний): Нескінченний потік негативу створює фонову тривогу. Жорсткий тиск тут працює як детонатор паніки.
- Non-linear (Нелінійний): Мале зусилля може дати гігантський ефект. Одне рішення менеджера здатне знищити репутацію бренду в соцмережах за лічені години.
- Incomprehensible (Незбагнений): ШІ та Big Data породжують процеси, які одна людина просто не здатна осягнути.

У такому середовищі лідер не може знати всього. Його роль трансформується: від «того, хто знає відповіді» до «того, хто вміє ставити правильні питання». Емпатія тут працює як радар, дозволяючи вловити слабкі сигнали змін у настроях команди ще до того, як вони вдарять по фінансах.

3. Економічний вимір: скільки коштує відсутність емпатії.

Романтичні уявлення про емпатію як про «м'якотілість» розбиваються об сухі цифри. Звіт McKinsey Global Institute «The State of Organizations 2024» свідчить: компанії з людиноцентричною культурою обходять конкурентів за прибутковістю на 24% [15].

Таблиця 1

Порівняльний аналіз економічних наслідків стилів управління

Показник	Директивний стиль	Емпатичний стиль	Економічний ефект
Плинність кадрів (Retention)	Висока (оновлення 20-30% щороку)	Низька (менше 5-7%)	Економія фонду оплати праці на рекрутингу та навчанні
Інноваційність	Низька (страх помилки)	Висока (культура експериментів)	Швидший вихід нових продуктів (Time-to-Market)
Лікарняні та абсентеїзм	Високий рівень (через стрес)	Мінімальний	Збереження 10-15% робочого часу
Лояльність клієнтів (NPS)	Середня/Низька	Висока	Зростання LTV (довічної цінності клієнта)

Дані Gallup підтверджують: заміна одного співробітника коштує бізнесу від 0,5 до 2 його річних окладів. Якщо директивний менеджер «спалює» команду, він наносить компанії прямі збитки, що часто перевищують його власний внесок у прибуток [13].

Таблиця 2

Глобальні економічні втрати від низької залученості персоналу (2024)

Показник	Значення	Джерело даних
Втрата світового ВВП	\$8.9 трлн (9% світового ВВП)	Gallup State of the Global Workplace [5]
Рівень стресу	41% працівників відчувають стрес щодня	Gallup [5]
Різниця в прибутку	Компанії з високою емпатією мають на 23% вищий прибуток	McKinsey Global Institute [3]
Вплив менеджера	70% варіативності залученості залежить від керівника	Gallup [5]

(Джерело: складено автором на основі звітів Gallup та McKinsey)

4. Нейроменвнт: біохімія лідерства

Сучасна нейронаука (neuroscience) дає вичерпну відповідь на питання, чому тиск не працює. Наш мозок має дві базові системи реагування: «система загрози» та «система винагороди».



Рис. 2. Нейробіологічний механізм впливу стилю лідерства на продуктивність працівника).

Коли лідер вмикає агресію, сарказм чи ігнорування, у підлеглого активується мигдалеподібне тіло (amygdala). Відбувається масований викид кортизолу та норадреналіну. Ефект руйнівний:

- Тунельне мислення (бачимо тільки одну проблему, не бачимо рішень).
- Тимчасове падіння IQ на 10–15 пунктів.
- Блокування творчих зон мозку.

Натомість емпатія, похвала та відчуття «свого племені» стимулюють вироблення окситоцину, дофаміну та серотоніну. Це запалює префронтальну кору – центр логіки, планування та креативу. Отже, емпатичний лідер фактично робить своїх людей розумнішими на біологічному рівні.

5. Поколіннєвий розлом: чому мовчать Зумери

До 2026 року покоління Z (1997–2012 р.н.) стає ядром трудового ресурсу. Вони не знають світу без Інтернету. Для них авторитет не є даністю, прив’язаною до крісла чи посади.

Зумери масово практикують Quiet Quitting («тихе звільнення») – виконання обов’язків суто «від і до» без емоційного залучення. Це їхня броня проти директивності. Вони не будуть сперечатися з токсичним босом – вони просто «вимкнуться» або звільняться через повідомлення в месенджері. Дослідження Deloitte показують: для 77% зумерів ментальне здоров’я – пріоритет №1. Вони обирають ментора, а не боса. Емпатія для них – це маркер професіоналізму [10].

6. Український контекст: Лідерство травматичного зростання

Війна змінила ДНК українського менеджменту. В умовах постійної загрози життю, блекаутів та сирен, директивна ієрархія часто паралізується. Працюють лише горизонтальні мережі довіри.

- Стійкість (Resilience): Українські лідери демонструють дива адаптивності. Емпатія тут – це дієва турбота: облаштування укриттів, допомога з релокацією, психологічна підтримка.
- Інтеграція ветеранів: Це виклик №1 на 2025–2026 роки. Ветерани повертаються із загостреним почуттям справедливості, вони не

толерують бюрократію чи зневагу. Директивний стиль тут вибухонебезпечний. Емпатичний підхід, заснований на повазі до досвіду («рівний рівному»), є єдиним шляхом.

- Ментальна втома: За даними Gradus Research, понад 70% українців живуть у стані перманентного стресу [2]. Керівник має стати «детектором вигорання», помічаючи зміни у поведінці колег раніше, ніж станеться зрив.

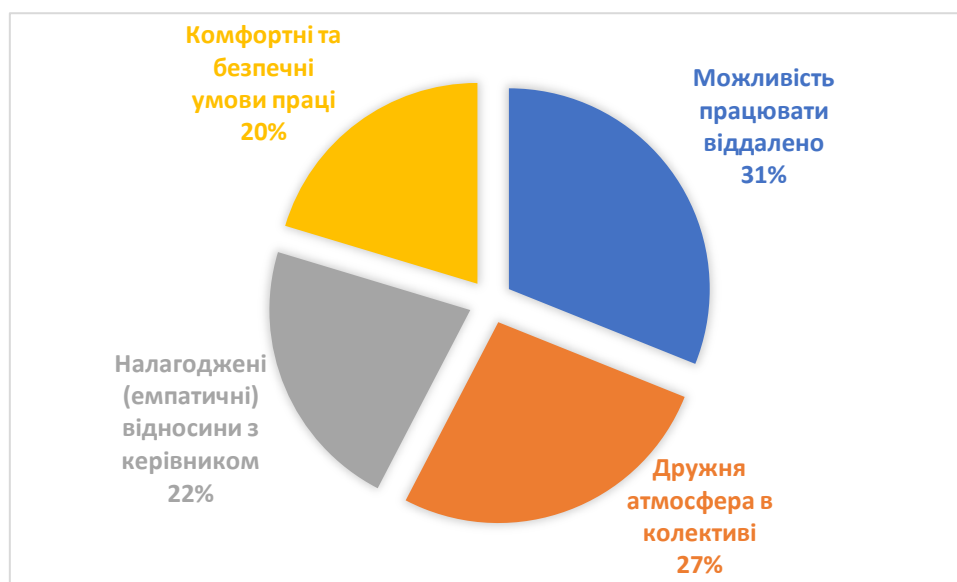


Рис. 2. Ключові фактори утримання персоналу в українських компаніях у 2024 році).

Аналіз даних Gradus Research (рис. 1) свідчить, що сумарно майже 50% респондентів (22% – відносини з керівником та 27% – атмосфера в колективі) ставлять емоційний комфорт вище за технічні умови праці [2]. Це доводить: в умовах війни лідер стає головною точкою опори.

7. Теорія самодетермінації в дії

Наукове підґрунтя емпатичного лідерства ідеально лягає на теорію самодетермінації Райана і Десі [5]. Згідно з нею, для драйву людині потрібні три складові:

1. Автономія: Відчуття контролю (антипод мікроменеджменту).
2. Компетентність: Відчуття, що ти «тягнеш» і розвиваєшся.
3. Приналежність (Relatedness): Відчуття зв'язку з іншими. Саме емпатичний лідер закриває потребу у приналежності, створюючи безпечне середовище, що автоматично вмикає внутрішню мотивацію.

8. Темна сторона медалі: Втома від співчуття

Не будемо ідеалізувати. Існує реальний ризик для самих лідерів – Compassion Fatigue (втома від співчуття). Якщо пропускати крізь себе емоції кожного, можна вигоріти швидше за команду. Лідерство нового часу вимагає «раціональної емпатії» (cognitive empathy) – вміння розуміти емоції інших і

враховувати їх, не тонучи в них. Це навичка емоційної гігієни, яка має стати обов'язковою дисципліною в бізнес-школах [8].

9. Інструменти та метрики вимірювання Soft Skills

Як керувати тим, що важко виміряти? У 2024–2026 роках компанії впроваджують нові метрики:

- eNPS (Employee Net Promoter Score): Індекс лояльності. Питання «Чи порадите ви нас другу?» – це лакмусовий папірець якості лідерства.
- Опитування Q12 (Gallup): Включає питання «Чи є у мене на роботі хтось, хто піклується про мій розвиток?». Позитивна відповідь прямо корелює з ростом прибутку [13].
- 360-градусне оцінювання: Коли лідера оцінюють і боси, і підлеглі. Це висвічує «прихованих тиранів», які ввічливі нагору, але токсичні вниз.

Важливо не плутати емпатію з «токсичною позитивністю». У BANI-світі гасла «все буде добре» під час кризи руйнують довіру. Працівник відчуває дисонанс. Справжнє емпатичне лідерство – це не ігнорування проблем, а їх валідація: «Я бачу, що нам важко, і це нормально. Думаймо, як пройти це разом». Саме визнання болю формує резильєнтність.

10. Практичний кейс: Емпатія як інструмент антикрихкості («Нова Пошта»)

Теорія оживає на практиці. Яскравий приклад – трансформація «Нової Пошти» [1]. У перші дні вторгнення топ-менеджмент відмовився від жорсткої вертикалі на користь децентралізації. Співвласники змістили акцент з KPI на безпеку людей.

1. Комунікація «Людина-Людині»: Замість наказів – відеозвернення, що знижували тривожність (боротьба з фактором Anxious).
2. Соціальна безпека: Виплати, штаб допомоги. Це активувало «систему винагороди» у мозку працівників, формуючи шалену лояльність.
3. Результат: Компанія відновила роботу 90% відділень вже у квітні 2022 року. Директивний примус такого б не дав. Це доказ того, що емпатія конвертується в операційну ефективність.

11. Архітектура емпатії: когнітивний та афективний аспекти

Для ефективного впровадження soft skills треба розрізняти види емпатії (за Поллом Екманом):

1. Когнітивна емпатія: Розумію твою точку зору (важливо для переговорів).
 2. Емоційна емпатія: Фізично відчуваю те, що й ти (ризик вигорання).
 3. Емпатична турбота: Відповідь на питання «Чим допомогти?».
- Директивна модель використовує максимум першу, часто маніпулятивно. Нове лідерство балансує всі три.

13. Алгоритми кризової комунікації: кінець епохи «сендвіча»

Метод «сендвіча» (похвала – критика – похвала) офіційно мертвий. Зумери зчитують його як фальш [8]. Нова етика – це прозорість. Емпатія при звільненні чи критиці – це не «солодкі пігулки», а чіткість і повага до гідності. Лідер

пояснює контекст і бере відповідальність. Дослідження Harvard Business Review показують: люди, звільнені емпатично, рідше подають до суду і зберігають лояльність до бренду. Комунікація стає інструментом управління ризиками.

Висновки.

Трансформація парадигми лідерства у 2024–2026 роках – це не мода, а еволюційна необхідність.

1. Технологічний фактор: ШІ забирає рутину, залишаючи людині емоції.
2. Економічний фактор: Емпатія монетизується через утримання талантів.
3. Соціальний фактор: BANI-світ та зміна поколінь роблять директивність неможливою.

Для українського бізнесу перехід до емпатичного лідерства – це стратегія перемоги. Це шлях побудови антикрихких організацій. Майбутнє за лідерами, які володіють емоційним інтелектом на рівні з фінансами, і здатні об'єднувати людей не наказами, а спільними цінностями.

Література:

1. 30 до 30: Творці майбутнього [Електронний ресурс] // Forbes Ukraine. – 2023. – Режим доступу: <https://forbes.ua/ratings/30-do-30-2023> (дата звернення: 13.01.2026).
2. Барометр якості життя 2024: результати дослідження ЕВА та Gradus Research [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу: <https://eba.com.ua> (дата звернення: 15.01.2026).
3. Гоулман Д. Емоційний інтелект у бізнесі / Деніел Гоулман ; пер. з англ. – Харків : Віват, 2024. – 380 с.
4. Індекс настроїв бізнесу: підсумки 2024 року [Електронний ресурс] // Європейська Бізнес Асоціація. – 2024. – Режим доступу: <https://eba.com.ua> (дата звернення: 12.01.2026).
5. Пінк Д. Драйв. Дивовижна правда про те, що нас мотивує / Деніел Пінк ; пер. з англ. І. Вишницька. – Київ : Наш Формат, 2023. – 232 с.
6. Портрет українського ІТ-спеціаліста 2024 [Електронний ресурс] // DOU.ua. – 2024. – Режим доступу: <https://dou.ua> (дата звернення: 12.01.2026).
7. Сінек С. Справжні лідери їдять останніми. Як створити команду мрії / Саймон Сінек ; пер. з англ. – Харків : Vivat, 2023. – 304 с. (Виправлено видавництво)
8. Скотт К. Радикальна прямота. Як бути сильним лідером і не втратити людяність / Кім Скотт ; пер. з англ. – Київ : КМ-БУКС, 2021. – 352 с.
9. Талеб Н. Антикрихкість. Як отримати вигоду з хаосу / Насім Талеб ; пер. з англ. М. Климчук. – Київ : Наш Формат, 2022. – 560 с.
10. 2025 Global Human Capital Trends: New fundamentals for a boundaryless world [Electronic resource] // Deloitte Insights. – 2025. – Access mode: <https://www2.deloitte.com> (date of application: 11.01.2026).

11. Cascio J. Facing the Age of Chaos [Electronic resource] / Jamais Cascio // Medium. – 2020. – Access mode: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d> (date of application: 15.01.2026).
12. Edmondson A. C. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. – Hoboken : Wiley, 2018. – 256 p.
13. State of the Global Workplace: 2024 Report [Electronic resource]. – Washington, D.C. : Gallup, 2024. – Access mode: <https://www.gallup.com> (date of application: 12.01.2026).
14. The Future of Jobs Report 2025 [Electronic resource]. – Geneva : World Economic Forum, 2025. – Access mode: <https://www.weforum.org/reports> (date of application: 10.01.2026).
15. The State of Organizations 2024 : report [Electronic resource] / McKinsey & Company. – New York, 2024. – 88 p. – Access mode: <https://www.mckinsey.com> (date of application: 11.01.2026).

Демидюк Дарина Сергіївна,

студентка, Національний університет «Острозька академія».

*Науковий керівник: **Топішко Наталія Петрівна**, к.е.н., доцентка кафедри менеджменту та маркетингу.*

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА КРИЗОВИХ ЯВИЩ

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та стрімкого технологічного розвитку менеджмент персоналу перестав бути суто адміністративною функцією. Сьогодні це стратегічний інструмент, який визначає конкурентоспроможність підприємства на ринку. Для України проблема управління людськими ресурсами набуває особливої гостроти через синергію двох потужних факторів: необхідність цифрової трансформації бізнес-процесів та адаптацію до роботи в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. Традиційні методи контролю та мотивації втрачають свою ефективність. Віддалена робота, релокація працівників, дефіцит кваліфікованих кадрів та психологічне виснаження персоналу вимагають від менеджменту пошуку нових, гнучких підходів. Актуальність теми зумовлена потребою переосмислення ролі HR-менеджера як стратегічного партнера бізнесу, здатного інтегрувати інноваційні технології в систему управління людьми.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання менеджменту персоналу досліджували багато вітчизняних та закордонних вчених. Класичні засади закладені у працях П. Друкера, А. Маслоу та Г. Десслера. Серед сучасних українських науковців значний внесок у розвиток теорії управління людським капіталом зробили А. Колот, О. Грішнова, С. Цимбалюк та В. Данюк.

Зокрема, А. Колот наголошує на переході від «управління персоналом» до «управління людським розвитком». У роботах С. Цимбалюк детально аналізуються сучасні системи винагороди та їх вплив на залученість. Проте, попри значну кількість напрацювань, питання трансформації менеджменту персоналу під впливом штучного інтелекту (ШІ) та специфіка управління в умовах форс-мажорних обставин потребують подальшого поглибленого вивчення.

Мета і завдання дослідження. Метою статті+ є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи менеджменту персоналу в умовах цифровізації та сучасних викликів.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- 1) розкрити сутність сучасного менеджменту персоналу;
- 2) проаналізувати вплив цифрових технологій на HR-процеси;
- 3) дослідити особливості управління персоналом у кризових ситуаціях;
- 4) сформулювати висновки щодо пріоритетних напрямів розвитку кадрового менеджменту;

кадрового менеджменту;

1. Еволюція концепції управління персоналом

Сучасний менеджмент персоналу базується на визнанні працівника найціннішим активом компанії. Якщо раніше відділ кадрів займався лише

документообігом, то сьогодні HR-департамент відповідає за корпоративну культуру, бренд роботодавця та стратегічне планування.

Основними функціями сучасного менеджменту є:

- Планування: визначення потреби в кадрах відповідно до цілей компанії.
- Рекрутинг та адаптація: пошук талантів та їхнє швидке інтегрування в робоче середовище.
- Навчання та розвиток (L&D): безперервне підвищення кваліфікації (lifelong learning).
- Управління результативністю: оцінка KPI (ключових показників ефективності) та надання зворотного зв'язку.

2. Цифровізація HR-процесів

Впровадження HRIS (Human Resource Information Systems) кардинально змінює ландшафт менеджменту. Використання Big Data дозволяє прогнозувати плинність кадрів, а штучний інтелект автоматизує рутинні завдання.

- Автоматизація рекрутингу: чат-боти проводять первинні співбесіди, а алгоритми ШІ аналізують тисячі резюме за лічені секунди.
- Гейміфікація навчання: використання ігрових механік підвищує залученість персоналу до освітніх програм на 40-60%.
- People Analytics: аналіз даних про продуктивність допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо преміювання або переведення працівників.

3. Управління персоналом у кризовий період.

Для українських підприємств удосконалення системи менеджменту персоналу у 2024-2026 роках став питанням виживання. Основними викликами стали:

1. Безпека та підтримка: створення умов для роботи в укриттях, забезпечення енергонезалежності (генератори, Starlink).
2. Релокація та дистанційка: управління розподіленими командами, де частина працівників перебуває за кордоном.
3. Mental Health: впровадження програм психологічної підтримки (EAP – Employee Assistance Programs).

Важливим аспектом є зміна стилю лідерства. Авторитарні методи поступаються місцем емпатійному менеджменту. Керівник має бути не просто контролером, а коучем та ментором, який розуміє особисті обставини кожного підлеглого.

4. Мотивація та утримання талантів.

У період кризи матеріальна мотивація часто обмежена фінансовими можливостями компанії. Тому на перший план виходять нематеріальні чинники:

- Гнучкий графік: можливість самостійно планувати робочий час.
- Визнання: публічна подяка за досягнення.
- Сенси та цінності: працівники хочуть розуміти, що їхня робота приносить користь суспільству (особливо актуально для волонтерських ініціатив бізнесу).

5. Роль корпоративної культури як стратегічного ресурсу

В умовах віддаленої роботи корпоративна культура стає міцною, але ніби непомітною мотузкою, яка тримає команду разом. Якщо раніше культура сприймалася як набір гасел на стінах офісу, то сьогодні це система реальних цінностей та моделей поведінки.

Основними елементами сучасної культури є:

- Психологічна безпека: стан, коли працівник не боїться припускати помилок та відкрито висловлювати свою думку.
- Прозорість комунікацій: відкритість керівництва щодо фінансового стану компанії та планів на майбутнє.
- Diversity & Inclusion (D&I): політика різноманітності, яка залучає людей різного віку, статі та досвіду, що підвищує інноваційність команд на 20%.

6. Сучасні інструменти оцінки персоналу

Традиційна щорічна атестація відходить у минуле. Її замінюють методики «Continuous Performance Management» (безперервне управління результативністю):

1. Метод 360 градусів: анонімне опитування колег, підлеглих та керівників про компетенції працівника.

2. OKR (Objectives and Key Results): система встановлення цілей, яку використовують Google та Intel. Вона дозволяє кожному працівнику бачити свій внесок у загальну мету компанії.

3. ENPS (Employee Net Promoter Score): індекс лояльності персоналу. Питання «Чи порекомендували б ви роботу у нас своїм друзям?» стає ключовим маркером здоров'я колективу.

7. Управління талантами (Talent Management)

Це цілеспрямований процес залучення, розвитку та утримання найбільш продуктивних працівників.

- HiPo (High Potential): ідентифікація співробітників з високим потенціалом. Для них створюються індивідуальні плани розвитку (IDP) та пропонуються програми прискореного кар'єрного росту.
- Кадровий резерв: підготовка внутрішніх кандидатів на керівні посади, що знижує витрати на найм зовнішніх топ-менеджерів у 2-3 рази.

8. Кейс-стаді: адаптація українського менеджменту до блекаутів та кризи

Аналіз досвіду провідних компаній (наприклад, Нова Пошта або Київстар) показує, що менеджмент персоналу змістив акцент на автономність:

- Децентралізація прийняття рішень: керівники на місцях отримали більше повноважень для оперативного реагування на надзвичайні ситуації.
- Коворкінги в офісах: перетворення офісів на «пункти незламності» для працівників та їхніх сімей (інтернет, світло, вода).
- Digital Detox та Wellbeing: впровадження обов'язкових годин «тиші» без робочих чатів для запобігання професійному вигоранню.

У табл. 1 наведено порівняльна характеристика традиційної системи менеджменту та цифрового менеджменту.

Таблиця 1

Порівняння традиційної системи менеджменту та цифрового менеджменту

Параметр порівняння	Традиційний менеджмент	Цифровий менеджмент
Пошук персоналу	Пасивне очікування резюме	Активний пошук через ІІІ та онлайн-платформи з пошуку роботи (Work.ua)
Навчання	Очні семінари раз на рік	Мікро навчання (Micro-learning) 24/7
Комунікації	Накази та паперова пошта	Корпоративні месенджери
Оцінка	Суб'єктивна думка керівника	Big Data та аналіз KPI в реальному часі
Робоче місце	Тільки в офісі (9:00 – 18:00)	Гібридний формат, орієнтація на результат

Висновки. В умовах цифрової трансформації та кризових явищ менеджмент персоналу зазнає суттєвих змін. Він передбачає використання цифрових технологій, адаптацію HR-стратегій, формування антикризових методів управління для збереження ефективності та стійкості персоналу.

Література:

1. Колот А. М., Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 711 с.
2. Цимбалюк С. О. Технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2020. 344 с.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
4. Грішнова О. А. Людський розвиток : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 308 с.
5. Данюк В. М., Кулаковська Л. П. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : Каравела, 2021. 448 с.
6. Дороніна М. С. Управління персоналом: концептуальні основи. Харків : АДА, 2020. 236 с.
7. Анісімова О. М. Сучасні тенденції цифровізації HR-процесів на підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 19.03.2026).
8. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th Edition. Kogan Page, 2020. 848 p.
9. Завадський Й. С. Менеджмент. Management : у 3 т. Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2018. Т. 1. 542 с.
10. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 351 с.

Демчук Даніель Ігорович,

магістр, Національний університет «Острозька академія».

*Науковий керівник: **Топішко Наталія Петрівна**, к. е. н., доцентка кафедри менеджменту та маркетингу.*

УДК 005.953.2:004.946

ВИКОРИСТАННЯ ІГРОВОГО ДОСВІДУ В СИСТЕМІ ПРОФЕСІЙНОГО ВІДБОРУ ТА ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ

У статті розкрито теоретичні та практичні аспекти інтеграції ігрового досвіду у процеси управління людськими ресурсами. Проаналізовано відмінності між гейміфікованим оцінюванням та ігровими методами (Game-based assessment). Особливу увагу приділено концепції «невидимого оцінювання» (stealth assessment) та можливості вимірювання когнітивних навичок і soft skills через аналіз цифрових слідів на ігрових платформах. Обґрунтовано валідність використання ігрових методів як інструменту зниження стресу та нівелювання соціальної бажаності відповідей кандидатів. Визначено економічну ефективність впровадження ігрових рішень для оптимізації рекрутингу в сучасних організаціях.

Ключові слова: професійний відбір, оцінка персоналу, ігровий досвід, Game-based assessment, soft skills, рекрутинг, цифровізація HR.

Постановка проблеми. В умовах глобальної цифровізації економіки та трансформації ринку праці, традиційні методи відбору персоналу поступово втрачають свою ефективність. Стандартні резюме та класичні психометричні тести часто не дозволяють повною мірою оцінити динамічні когнітивні здібності та «м'які навички» (soft skills) кандидатів, особливо представників поколінь Z та Alpha, для яких цифрове середовище є природним. Як зазначають галузеві аналітики, сучасний бізнес потребує більш адаптивних та точних інструментів прогнозування успішності працівників у висококонкурентному середовищі [10].

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю пошуку інноваційних, об'єктивних та менш стресових для кандидата інструментів оцінки. Одним із таких інструментів стає аналіз ігрового досвіду (Gaming Experience) та використання ігрових методів оцінювання (Game-based assessment, GBA). Ігрове середовище дозволяє спостерігати за реальною поведінкою індивіда в ситуаціях, що вимагають швидкого прийняття рішень, багатозадачності та стратегічного мислення, що є критично важливим для сучасних бізнес-процесів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання інтеграції ігрових механік у процеси управління персоналом активно досліджуються провідними науковцями світу. Зокрема, питання валідності та справедливості ігрового оцінювання когнітивних здібностей у рекрутингу детально розглянуто у працях Ф. Лойтнера, С. Кодреану та інших, де підкреслюється, що ігрові методи не

поступаються традиційним тестам у точності прогнозування успішності працівника [1]. Новітні тенденції 2025 року вказують на зростання ролі ГВА в оцінці особистісних рис кандидатів [6], а також на ефективність ігрових методів у створенні інклюзивного середовища та оцінці кандидатів із різними когнітивними профілями [5].

Переваги ігрових методів у залученні талантів висвітлено у матеріалах *Global Journal of Information* [2]. Взаємозв'язок між гейміфікованою оцінкою та продуктивністю праці став об'єктом дослідження у *Spanish Journal of Psychology* [4]. У наукових публікаціях *JMIR Serious Games* наголошується на важливості гейміфікованого підходу саме для оцінки *soft skills* [3], що підтверджується розробкою спеціалізованих систем, таких як «Among the Office Criticality» [3].

Фундаментальний внесок у розуміння «невидимого оцінювання» (*stealth assessment*) зробила В. Шут (V. Shute), обґрунтувавши можливість вимірювання компетенцій під час перебування гравця у стані «потoku» [16, с. 2-5]. Питання трансферу навичок із віртуального середовища в реальні умови аналізувалися у дослідженнях проєкту *XBadges* [13], а також у працях, присвячених розвитку співпраці та когнітивних навичок через ігрове навчання [11, 12]. Додатково роль відеоігор у покращенні стратегічного мислення менеджерів була підтверджена через емпіричні опитування [18].

Специфіку прогнозування професійної придатності за допомогою ігор (наприклад, *MentalGame*) досліджували автори, які досягли точності прогнозів на рівні 94% [7]. Важливим етапом став систематичний огляд 65 досліджень, проведений Р. Ландерсом, який підтвердив кореляцію між ігровими показниками та особистісними рисами [8]. Фундаментальні метааналізи когнітивних та мотиваційних ефектів серйозних ігор доводять їхню високу педагогічну та діагностичну цінність [17].

Сучасні підходи до аналізу великих даних із ігрових платформ представлені в межах проєкту *MEGASKILLS* [19]. Практичні кейси впровадження ігрових рішень у корпораціях свідчать про оптимізацію витрат та підвищення якості найму [14, 15]. Метааналізи впливу екшн-ігор вказують на покращення швидкості обробки інформації та багатозадачності [20, 21]. Водночас у науковій спільноті триває дискусія щодо впливу ігрового досвіду на загальний інтелект та обмежень «далекого трансферу» навичок [22, 23].

Мета і завдання дослідження: Метою статті є теоретичне обґрунтування та аналіз можливостей використання ігрового досвіду як інструменту професійного відбору та оцінки персоналу в системі HR-менеджменту.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. Розкрити сутність понять «ігровий досвід» та «ігрове оцінювання» в контексті управління людськими ресурсами.
2. Проаналізувати переваги та обмеження використання ігрових методів у порівнянні з традиційними формами рекрутингу.
3. Дослідити механізми трансферу когнітивних навичок та *soft skills* із ігрового середовища у професійну діяльність.

4. Визначити перспективи інтеграції даних ігрових платформ у цифрові екосистеми оцінки персоналу.

Виклад основного матеріалу. Для системного розуміння ролі ігрового досвіду (Gaming Experience) у професійному відборі необхідно розмежувати базові поняття та визначити методологічні рамки його аналізу. В академічній літературі ігровий досвід розглядається не просто як тривалість ігрової активності, а як сукупність когнітивних патернів, поведінкових реакцій та стратегій прийняття рішень, що формуються у віртуальному середовищі.

Методологічним фундаментом сучасних систем оцінки персоналу є розрізнення двох основних підходів: гейміфікованого оцінювання (Gamified Assessment) та ігрового оцінювання (Game-based Assessment – GBA). Гейміфікація передбачає додавання окремих ігрових елементів (бали, рівні, лідерборди) до традиційних методів тестування для підвищення залученості кандидатів [1, 2]. Натомість, GBA – це розробка цілісного ігрового середовища, де оціночні механізми інтегровані безпосередньо у процес діяльності [8].

Ключовою концепцією в межах GBA є «невидиме оцінювання» (stealth assessment), запропоноване В. Шут. Цей підхід базується на методології проектування, орієнтованого на докази (Evidence-Centered Design – ECD). Сутність методу полягає у безперервному зборі даних про дії гравця без явного переривання ігрового процесу [16, с. 3]. Такий підхід дозволяє отримати об'єктивні дані про компетенції кандидата, оскільки останній перебуває у стані «поток» – глибокої залученості, за якої мінімізується стрес від факту проходження тестування та нівелюється схильність до надання соціально бажаних відповідей [16, с. 4-6].

Методологія оцінювання soft skills через ігровий досвід спирається на теорію трансферу навичок. Дослідження підтверджують, що когнітивні та стратегічні навички, розвинені у складних ігрових сценаріях, можуть бути екстрапольовані на професійну діяльність [12, 13]. Зокрема, при аналізі управлінського потенціалу менеджерів враховується їхня здатність до системного мислення, яку вони демонструють під час розв'язання комплексних ігрових задач [18].

Важливим аспектом теоретичної бази є аналіз когнітивного впливу ігрової активності. Метааналізи доводять, що тривалий досвід у динамічних сценаріях сприяє розвитку виконавчих функцій мозку: уваги, робочої пам'яті та когнітивної гнучкості [20, 22]. Це дозволяє розглядати ігровий анамнез кандидата як непрямий, але валідний показник його здатності до роботи в умовах багатозадачності та дефіциту часу [21].

Методологія професійного відбору на основі ігрового досвіду також включає аналіз цифрових слідів на спеціалізованих платформах. Проекти, спрямовані на вивчення великих даних ігрових екосистем (наприклад, Steam), дозволяють виявити стійкі зв'язки між ігровими досягненнями та рівнем розвитку професійно важливих якостей [19]. Таким чином, методологічна основа дослідження поєднує в собі досягнення психометрії, когнітивної психології та

науки про дані (Data Science), що забезпечує комплексний підхід до оцінки людського капіталу в сучасних організаціях.

Перехід від теоретичних концепцій до практичного впровадження ігрових методів у систему управління персоналом реалізується через два основні вектори: аналіз наявного ігрового анамнезу кандидата (експлуатація минулого досвіду) та використання спеціалізованих ігрових інструментів оцінки під час найму.

Одним із найбільш інноваційних напрямів є аналіз «цифрових слідів» на ігрових платформах. Дослідження в межах проєкту MEGASKILLS демонструють, що дані профілів Steam (кількість годин у певних жанрах, досягнення, динаміка прогресу) можуть служити об'єктивним джерелом інформації про розвиток м'яких навичок [19, с. 11]. Зокрема, перевага кандидата до певних ігрових жанрах корелює з рівнем розвитку когнітивної гнучкості та стратегічного планування, що дозволяє HR-фахівцям робити попередні висновки про потенціал фахівця ще до етапу інтерв'ю.

Для наочності порівняння різних практичних підходів до оцінки персоналу, їхні ключові характеристики систематизовано у табл. 1.

Таблиця 1

Характеристика інструментів оцінки персоналу на основі ігрового досвіду та методів

Назва інструменту / Проєкту	Об'єкт оцінки (компетенції)	Сфера застосування / Особливість	Результативність / Джерело
MEGASKILLS (аналіз Steam)	Soft skills, когнітивна гнучкість	Аналіз минулого ігрового досвіду (цифрові сліди)	Виявлення стійких поведінкових патернів [19, с. 11]
MentalGame	Професійна придатність розробників ПЗ	ІТ-рекрутинг, моделювання логічних задач	Точність прогнозування успішності до 94% [7, с. 15]
Among the Office Criticality	Співпраця, лідерство, вирішення конфліктів	Серйозні ігри (Serious Games) для корпорацій	Моделювання реальних офісних ситуацій [3]
XBadges (на базі Tetris, Pacman)	Базові когнітивні навички, швидкість реакції	Адаптація комерційних ігор для діагностики	Низька вартість впровадження при високій валідності [13]

Джерело: складено автором на основі [7, 13, 3, 19].

У сфері IT-рекрутинг високу ефективність демонструють вузькоспеціалізовані ігрові рішення. Прикладом є система MentalGame, розроблена для оцінки професійної придатності розробників програмного забезпечення. Емпіричні дані свідчать, що використання цього ігрового інструменту дозволяє прогнозувати успішність кандидата з точністю до 94% [7, с. 15]. Такий результат досягається завдяки здатності ігрового середовища моделювати складні логічні задачі, характерні для реальної розробки, зберігаючи при цьому високий рівень залученості суб'єкта.

Для оцінки загальнокорпоративних компетенцій (soft skills) розробляються «серйозні ігри» (Serious Games), такі як «Among the Office Criticality». Пілотні дослідження підтверджують життєздатність таких проєктів для вимірювання здатності до співпраці, лідерства та вирішення конфліктів у безпечному віртуальному просторі [3]. Паралельно з цим, проєкт XBadges довів, що навіть комерційні ігри (наприклад, Tetris чи Pacman) можуть бути адаптовані для діагностики базових когнітивних навичок та швидкості реакції, що значно розширює інструментарій рекрутера без значних фінансових витрат на розробку унікального ПЗ [13].

Окрему увагу в практиці сучасного менеджменту приділяють оцінці управлінського потенціалу через призму відеоігор. Досвідчені менеджери, які мають тривалу ігрову практику, демонструють вищий рівень стратегічного мислення та кращі показники когнітивної адаптивності [18]. Це підтверджується метааналізами, які вказують на прямий зв'язок між регулярною ігровою активністю та швидкістю обробки інформації, а також ефективністю роботи в режимі багатозадачності [20, 21].

З точки зору економічної ефективності бізнесу, впровадження ігрових методів оцінки приносить такі переваги:

1. Скорочення витрат на найм за рахунок автоматизації первинного відбору [14, 15].
2. Підвищення якості залучення талантів (attracting talent), оскільки гейміфікований процес створює позитивний імідж роботодавця та підвищує лояльність кандидатів до бренду [2, с. 24].
3. Можливість об'єктивної оцінки кандидатів у ситуаціях, де традиційні методи дають високу похибку або викликають надмірний стрес [10].

Таким чином, практичне використання ігрового досвіду трансформує рекрутинг із суб'єктивного процесу вибору на основі резюме в аналітичну систему, що базується на реальних поведінкових даних та когнітивних показниках кандидата.

Ефективність впровадження ігрових методів у систему професійного відбору визначається їхньою психометричною валідністю, тобто здатністю точно вимірювати цільові компетенції та прогнозувати майбутню продуктивність працівника. Систематичні огляди та метааналізи підтверджують, що ігрові методи оцінювання (GBA) демонструють рівень прогностичної валідності, зіставний із традиційними когнітивними тестами, а в деяких випадках

навіть перевищують їх за рахунок вимірювання динамічних параметрів поведінки [1, с. 8-11; 8].

Важливим аспектом є кореляція ігрових показників із реальними результатами діяльності. Емпіричні дослідження показують стійкий позитивний зв'язок між успішністю виконання ігрових завдань та ключовими показниками ефективності (КРІ) на робочому місці [4, с. 6-7]. Зокрема, метааналіз когнітивних ефектів підтверджує, що серйозні ігри є ефективним інструментом не лише для оцінки, а й для розвитку стратегічного мислення, що безпосередньо впливає на якість управлінських рішень [17, с. 9; 18].

Однією з головних переваг GBA перед класичними опитувальниками є зниження рівня соціальної бажаності відповідей. Оскільки оцінювання відбувається в ігровому контексті, кандидат фокусується на досягненні ігрової мети, що дозволяє виявити його реальні поведінкові патерни, а не декларативні установки [16, с. 297-300]. Крім того, ігрові методи забезпечують значно вищий рівень залученості кандидатів (candidate experience) та зменшують стрес, що позитивно впливає на об'єктивність результатів та привабливість бренду роботодавця [1, с. 8-11; 2, с. 4-5].

Для порівняльної характеристики ефективності методів доцільно розглянути ключові параметри, що впливають на якість відбору (див. рис. 1).

Критерій (за 5-бальною шкалою)

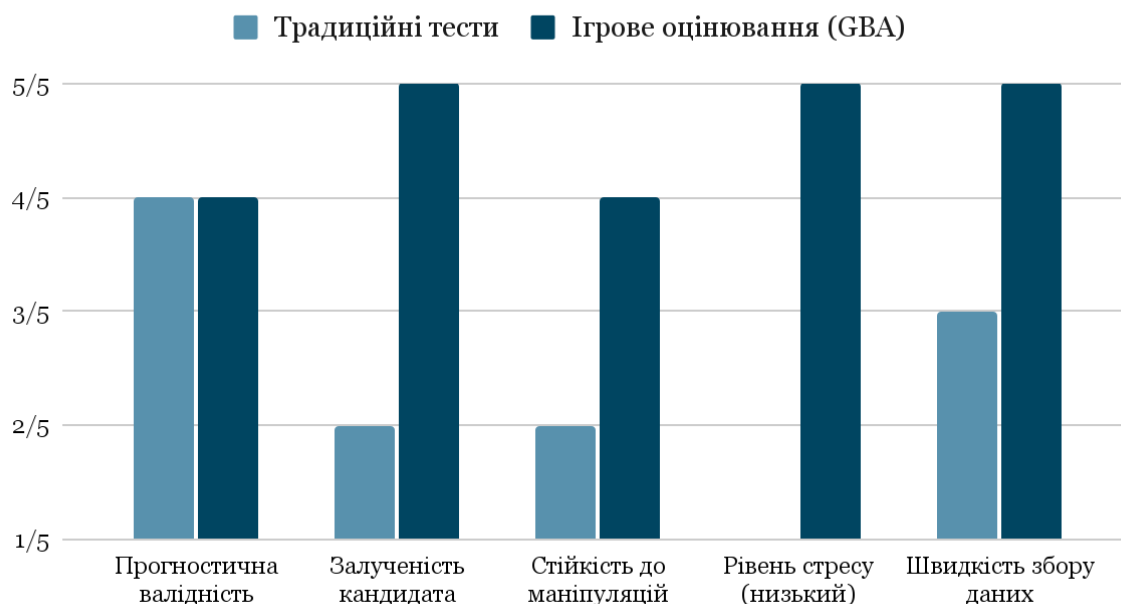


Рис. 1. Порівняльна характеристика традиційних методів тестування та ігрового оцінювання (GBA) за ключовими параметрами відбору

Джерело: розроблено автором на основі [1; 2; 8; 16]

Незважаючи на високу ефективність, науковці зауважують, що ігровий досвід не завжди має прямий зв'язок із загальним рівнем інтелекту (IQ). Зокрема, деякі метааналізи вказують на те, що ігрові тренування покращують специфічні

когнітивні навички (увагу, реакцію), але не обов'язково призводять до фундаментальних змін у структурі інтелекту [23, с. 40-41]. Тому ігрові методи слід розглядати як доповнення до комплексної системи оцінки, а не як її повну заміну.

Висновки. Валідність ігрових методів підкріплена значною доказовою базою, а їхня ефективність виражається у вищій якості залучення талантів та точності оцінки soft skills, які складно діагностувати стандартними інструментами.

Проведене дослідження дозволяє сформулювати цілісне бачення щодо ролі та перспектив використання ігрового досвіду в системі професійного відбору та оцінки персоналу. Насамперед слід констатувати значну теоретичну значущість ігрового досвіду (Gaming Experience) як комплексного показника, що об'єктивно відображає сформовані когнітивні патерни та стійкі поведінкові стратегії індивіда. Застосування ігрових методів оцінювання (GBA) дає змогу інтегрувати психометричні вимірювання безпосередньо в діяльнісний контекст, що суттєво підвищує достовірність отриманих результатів.

Аналіз валідності та ефективності впровадження ігрових рішень підтверджує, що такі методи за рівнем прогностичної здатності не поступаються традиційним інструментам рекрутингу. Водночас вони мають суттєві переваги у залученні талантів та мінімізації стресового фактору. Важливу роль у цьому процесі відіграє концепція «невидимого оцінювання» (stealth assessment), яка нівелює вплив соціальної бажаності відповідей і дозволяє отримати доступ до реального рівня компетенцій кандидата.

Окрему увагу варто приділити феномену трансферу навичок. Дослідження доводять можливість успішної екстраполяції когнітивних функцій, зокрема швидкості обробки інформації та багатозадачності, а також «м'яких навичок» (soft skills) із віртуального середовища у професійну площину. Таким чином, аналіз минулого ігрового досвіду та цифрових слідів на спеціалізованих платформах може виступати валідним додатковим критерієм при відборі фахівців на позиції, що вимагають високої когнітивної адаптивності.

Економічний ефект від інтеграції ігрових рішень виражається в оптимізації витрат на найм, скороченні часових ресурсів на первинний скринінг та зміцненні бренду роботодавця як технологічного лідера. Проте, попри очевидні переваги, ігрове оцінювання має певні обмеження і не повинно розглядатися як повна заміна комплексним діагностичним системам, зважаючи на обмежений вплив ігрової активності на загальний рівень інтелекту (IQ).

Перспективи подальших наукових пошуків та практичних розробок полягають у вдосконаленні алгоритмів аналізу великих даних ігрових екосистем та формуванні єдиних галузевих стандартів використання GBA. Підсумовуючи, можна стверджувати, що інтеграція ігрового досвіду в систему HR-менеджменту є стратегічно важливим напрямом розвитку, який повністю відповідає вимогам сучасної цифрової економіки та психологічним особливостям нових поколінь працівників.

Література.

1. Leutner, F., Codreanu, S., Brink, S., & Bitsakis, T. (2022). Game-based assessments of cognitive ability in recruitment: Validity, fairness and test-taking experience. *Frontiers in Psychology*. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.942662/full> [In English].
2. Gürbüz, U., Fındıklı, A. M., Özdemir, Ş. (2022). Digital HR: A study on how game-based assessments can attract talents. *Global Journal of Information Technology: Emerging Technologies*. <https://un-pub.eu/ojs/index.php/gjit/article/view/6941/8669> [In English].
3. Altomari L., Altomari N., Iazzolino G. (2023). Gamification and Soft Skills Assessment in the Development of a Serious Game: Design and Feasibility Pilot Study. *JMIR Serious Games*. <https://games.jmir.org/2023/1/e45436> [In English].
4. Nikolaou, I., Georgiou, K., Kotsaralidou, V. (2019). Exploring the Relationship of a Gamified Assessment with Performance. *The Spanish Journal of Psychology*. <https://www.cambridge.org/core/journals/spanish-journal-of-psychology/article/exploring-the-relationship-of-a-gamified-assessment-with-performance/39125B6F3BD27F6B4C1AD514D2330E4A> [In English].
5. Willis C., Powell-Rudy T., Colley K., Prasad J. (2021). Examining the Use of Game-Based Assessments for Hiring Autistic Job Seekers. *Journal of Intelligence (MDPI)*. <https://www.mdpi.com/2079-3200/9/4/53> [In English].
6. Ard J. Barends, Marie L. Ohlms (2025). Game-related personality assessment: ScienceDirect. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352250X25001083> [In English].
7. Elyasi, S., VarastehNezhad, A., & Taghiyareh, F. (2026). MentalGame: Predicting Personality-Job Fitness for Software Developers Using Multi-Genre Games and Machine Learning Approaches. *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/2601.01206> [In English].
8. Gomez, M. J., Ruipérez-Valiente, J. A., & García Clemente, F. J. (2022). A Systematic Literature Review of Game-Based Assessment Studies: Trends and Challenges. *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/2207.07369> [In English].
9. Ifenthaler, D., & Kim, Y. J. (2019). Game-Based Assessment Revisited. Springer. У книзі: *Game-Based Assessment Revisited* (с. 3-11). https://www.researchgate.net/publication/337038333_Game-Based_Assessment_The_Past_Ten_Years_and_Moving_Forward [In English].
10. Wells R. (2023). Employers Now Using Computer Games To Spot Talent, Psychologist Explains. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/rachelwells/2023/09/25/employers-now-using-computer-games-to-spot-talent-psychologist-explains/> [In English].
11. Tan, B. S., & Chong, K. S. (2024). Unlocking the potential of game-based learning for soft skills development: a comprehensive review. *JICTIE (UPSI Journal)*. <https://ejournal.upsi.edu.my/index.php/JICTIE/article/download/8725/4781/42027> [In English].
12. Zhong, Y., Fryer, L. K., Zheng, S., Shum, A., & Chu, S. K. W. (2025). From gaming to reality: effectiveness of skills transfer from competitive sandbox gaming

environment to near and far contexts. Springer. <https://link.springer.com/article/10.1186/s41239-024-00500-2> [In English].

13. Alloza, S., Escribano, F., Delgado, S., Corneanu, C. A., & Escalera, S. (2017). XBadges. Identifying and training soft skills with commercial video games. arXiv. <https://arxiv.org/abs/1707.00863> [In English].

14. Tiltfactor Lab. Wikipedia. https://en.wikipedia.org/wiki/Tiltfactor_Lab [In English].

15. IntelliGym. Wikipedia. <https://en.wikipedia.org/wiki/IntelliGym> [In English].

16. Shute, V. J., Ventura, M., Bauer, M., & Zapata-Rivera, D. (2009). Melding the Power of Serious Games and Embedded Assessment to Monitor and Foster Learning. In: Serious Games: Mechanisms and Effects. <https://myweb.fsu.edu/vshute/pdf/flow.pdf> [In English].

17. Wouters, P., van Nimwegen, C., van Oostendorp, H., & van der Spek, E. D. (2013). A Meta-Analysis of the Cognitive and Motivational Effects of Serious Games. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/263936571_A_Meta-Analysis_of_the_Cognitive_and_Motivational_Effects_of_Serious_Games [In English].

18. Ghasemi, O., Abooyee, M., Labafi, S., & Shirzad, M. (2024). The role of video games in enhancing managers' strategic thinking and cognitive abilities: An experiential survey. ScienceDirect. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1875952124000624> [In English].

19. Bartolomé J., del Río, I., Martínez A., Aranguren A., Laña I., & Alloza, S. (2025). Game On: Exploring the Potential for Soft Skill Development Through Video Games. Information (MDPI). <https://www.mdpi.com/2078-2489/16/10/918> [In English].

20. Bediou B., Rodgers M. A., Tipton E., Mayer R. E., Green C. S., & Bavelier D. (2023). Effects of Action Video Game Play on Cognitive Skills: A Meta-Analysis. APA PsycNet. <https://doi.org/10.1037/tmb0000102> [In English].

21. Hilla Y., Stasch S. M., & Mack W. (2025). Habitual video gaming predicts multitasking performance while the role of cognitive capacity remains inconclusive. Nature. <https://www.nature.com/articles/s41598-025-25260-5> [In English].

22. Hatlak D., Bernik A., Tomičić I. (2022). Influence of Video Games on Cognitive Abilities and Intelligence. Tehnički glasnik (Hrčak). <https://hrcak.srce.hr/file/445563> [In English].

23. Sala G., Tatlidil K. S., & Gobet F. (2017). Video Game Training Does Not Enhance Cognitive Ability: A Comprehensive Meta-Analytic Investigation. University of Liverpool Psychological Bulletin. <https://files01.core.ac.uk/download/pdf/162999643.pdf> [In English].

Жермоленко Михайло Олександрович,

студент, Національний університет «Острозька академія».

Науковий керівник: Топішко Наталія Петрівна, .к. е. н., доцентка кафедри менеджменту та маркетингу.

МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОВЕДІНКИ ПОКУПЦІВ ТА СЕГМЕНТУВАННЯ РИНКУ СМАРТФОНІВ В УКРАЇНІ

Постановка проблеми. У 2022–2026 рр. функціонування ринку смартфонів України відбувається в умовах системних макроекономічних та соціально-інституційних трансформацій, що суттєво впливають на структуру споживчого попиту. Воєнний стан, зниження купівельної спроможності населення, інфляційні процеси, міграційні зміни, логістичні обмеження та періодична енергетична нестабільність формують нові параметри ринкового середовища порівняно з довоєнним періодом.

Зазначені фактори зумовлюють трансформацію не лише обсягів реалізації продукції, а й самої логіки прийняття рішення про покупку. Поведінка споживачів набуває більш раціоналізованого характеру: зростає роль порівняльного аналізу альтернатив, використання онлайн-відгуків та експертних оглядів, а також оцінки довгострокової споживчої цінності пристрою. До ключових критеріїв вибору дедалі частіше відносяться показники надійності, тривалості експлуатації, гарантійної підтримки та збереження залишкової вартості.

У зазначених умовах смартфон трансформується з іміджевого товару у функціонально критичний інструмент цифрової інтеграції. Він забезпечує доступ до банківських сервісів, електронних державних послуг, комунікаційних платформ, дистанційної освіти та роботи. Це зумовлює зміщення попиту в бік пристроїв, що гарантують безперервність зв'язку, підвищену автономність та технічну витривалість. Паралельно зростає значущість екосистемної стабільності, яка забезпечує стандартизований користувацький досвід та мінімізує витрати переходу між платформами.

Для суб'єктів ринку це означає зміну характеру конкурентної взаємодії. Конкуренція поступово виходить за межі виключно цінового позиціонування та зміщується у площину глибшого розуміння мотиваційної структури споживачів. Ефективність маркетингових стратегій дедалі більше залежить від здатності компаній ідентифікувати різні поведінкові профілі та адаптувати ціннісні пропозиції відповідно до їхніх очікувань.

Мета і завдання статті. Дослідження ключової проблеми формування прикладної моделі сегментації ринку смартфонів України, що поєднує структурні характеристики ринку (конфігурацію брендів та платформ) із мотиваційними паттернами споживачів та забезпечує аналітичне підґрунтя для прийняття обґрунтованих маркетингових рішень. Також систематизація поведінкової структури ринку смартфонів України у 2022–2026 рр. та

розроблення інтегрованої моделі сегментації на основі структурних, економічних і мотиваційних факторів споживчого вибору.

Об'єктом дослідження обрано **ринок смартфонів України**, оскільки він є репрезентативним сегментом споживчої електроніки з високою конкуренцією брендів, швидкими технологічними змінами та помітним впливом цифрових каналів комунікацій на вибір покупця. Обраний період (2022–2026) дозволяє оцінити поведінкові зрушення в умовах кризового середовища та поступового відновлення ринку.

Для досягнення поставленої мети в межах статті було реалізовано комплекс взаємопов'язаних **завдань**, а саме:

- аналіз структури ринку смартфонів України за брендами та операційними системами з метою визначення базових конкурентних позицій та ринкових пропорцій;
- ідентифікація ключових поведінкових факторів вибору смартфона, релевантні для українського ринку в умовах 2022–2026 рр., із урахуванням економічних та технологічних трансформацій;
- побудова багатофакторної поведінкової моделі сегментації, що ґрунтується на мотиваційних параметрах прийняття рішення щодо купівлі товару;
- формовання аналітичної типології споживачів на основі домінування визначених поведінкових характеристик та її логічне узгодження зі структурою ринку;
- обґрунтування прикладних маркетингових рекомендацій для кожного сегмента з урахуванням специфіки мотиваційного профілю споживачів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичною основою дослідження є класичні концепції поведінки споживачів та сучасні підходи до сегментування ринку, зокрема STP-модель і теорія споживчої цінності. В умовах цифровізації економіки процес ухвалення рішення про покупку дедалі більше формується під впливом онлайн-середовища, інформаційної насиченості та цифрових комунікацій. У цьому контексті важливе значення мають дослідження поведінки споживачів у сфері електронної комерції. Зокрема кваліфікаційна робота, виконана під керівництвом Новоселецького О.М. [7], в якій обґрунтовано доцільність переходу від традиційного демографічного підходу до поведінкових моделей сегментації.

Виклад основного матеріалу. У цифровому середовищі рішення про покупку формується під впливом комплексу факторів – рівня довіри до платформи, інтенсивності інформаційного пошуку, сприйняття ризику, цінової чутливості та лояльності до бренду [7]. Саме поведінкові параметри мають вищу пояснювальну здатність щодо купівельної активності, ніж статичні соціально-демографічні характеристики. Ці положення є методологічно релевантними для дослідження ринку смартфонів, оскільки вибір такого товару характеризується високим рівнем залучення, тривалим етапом порівняння альтернатив та активним використанням цифрових каналів перед здійсненням покупки.

Водночас більшість наявних досліджень ринку смартфонів зосереджуються переважно на аналізі часток брендів і цінових сегментів, залишаючи поза увагою інтеграцію поведінкових змінних у прикладну модель сегментації. Тому існує потреба в розробленні моделі, що поєднає структурні характеристики ринку з поведінковими факторами цифрової взаємодії споживача. У нашому дослідженні методологічні положення, сформульовані в межах кваліфікаційного дослідження під керівництвом Новоселецького О.М. [7], адаптовано до специфіки ринку смартфонів України та розширено з урахуванням факторів циклу оновлення пристрою й орієнтації на надійність в умовах економічної нестабільності 2022–2026 років.

Формування поведінкової моделі сегментації потребує попереднього визначення структурних характеристик ринку, у межах яких відбувається прийняття споживчих рішень. Структурні параметри визначають конкурентне середовище, межі вибору та конфігурацію ціннісних пропозицій, що впливають на мотивацію покупців.

За даними відкритої статистики (StatCounter, січень 2026 р.), ринок смартфонів України характеризується високим рівнем концентрації. Сукупна частка трьох провідних брендів – Apple, Samsung та Xiaomi – перевищує 70 % користувацької бази. Такий рівень концентрації свідчить про наявність олігополістичної структури ринку, у межах якої основні поведінкові паттерни формуються навколо обмеженої кількості конкурентних платформ.

Домінування зазначених брендів зумовлює диференціацію ринку за типами ціннісних пропозицій, а саме:

- бренд Apple репрезентує екосистемно-інтегровану модель споживчої цінності, що ґрунтується на високому рівні брендової лояльності, статусності та взаємодії між пристроями в межах єдиного програмного середовища;
- Samsung функціонує у сегменті технологічно-репутаційного позиціонування, поєднуючи широкий модельний ряд із акцентом на інноваційність та функціональність;
- Xiaomi орієнтується на ціново-функціональну пропозицію, що базується на оптимізації співвідношення технічних характеристик і вартості пристрою.

Отже, структурна конфігурація ринку формує три домінантні логіки споживчої цінності: екосистемну, технологічно-інноваційну та раціонально-цінову. Саме в межах цієї моделі відбувається формування поведінкових стратегій покупців та диференціація мотиваційних профілів (табл. 1; рис. 1).

Таблиця 1

Ринкова частка брендів смартфонів в Україні (січень 2026), %

Бренд	Частка, %
Apple	33,2
Xiaomi	20,77
Samsung	20,69
Google	7,93

Motorola	3,17
Інші	~14,24

Джерело: сформовано автором на основі даних StatCounter (січень 2026).

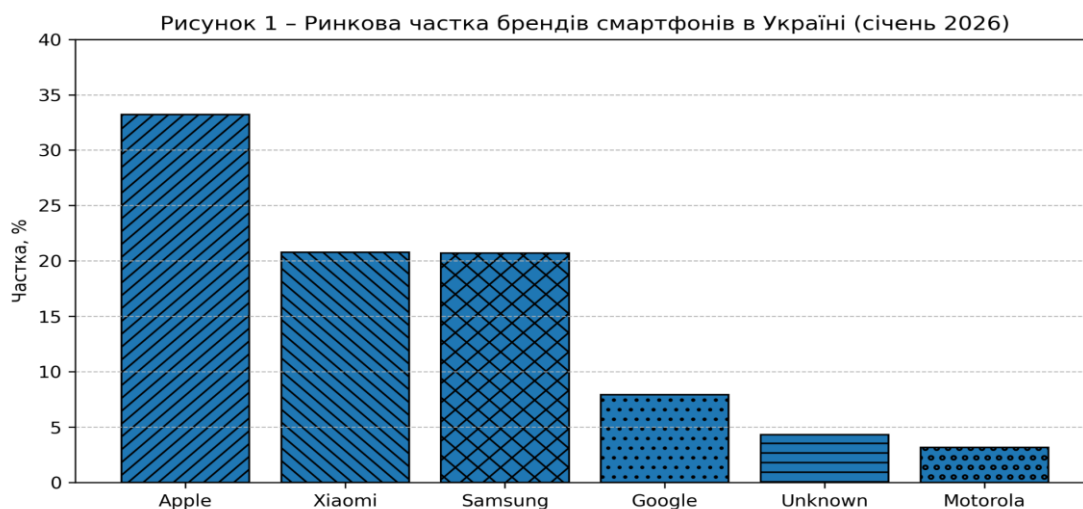


Рис. 1. Ринкова частка брендів смартфонів в Україні (січень 2026), %.

Джерело: сформовано автором на основі даних StatCounter (січень 2026).

Аналіз даних, представлених у табл. 1 та на рис. 1, дає підстави сформулювати принциповий маркетинговий висновок щодо структури ринку смартфонів України. Ринок не характеризується фрагментованістю або рівномірним розподілом часток між великою кількістю виробників. Навпаки, він має чітко виражену концентрацію, що свідчить про структурованість конкурентного середовища та домінування обмеженої кількості брендів у процесі формування споживчого вибору.

Зосередження основної частки користувачів у межах кількох провідних брендів означає, що ключові поведінкові паттерни (лояльність, частота оновлення, чутливість до ціни та сприйняття технологічної цінності) формуються саме в координатах їхніх ціннісних пропозицій. Таким чином, конкурентна боротьба відбувається не лише на рівні технічних характеристик, а й на рівні екосистем, репутаційного капіталу та сприйняття довгострокової вигоди.

Водночас наявність частки брендів Google та категорії «інші» свідчить про існування нішевих сегментів, для яких визначальними є специфічні параметри вибору. До таких параметрів можуть належати використання «чистої» версії операційної системи, розширені можливості камери, підвищена витривалість пристрою або оптимізована цінова пропозиція. Це підтверджує наявність диференційованих мотиваційних груп, які не повністю інтегровані в домінантні екосистемні моделі.

Окремим рівнем структурної сегментації виступає платформна лояльність, що проявляється у виборі операційної системи. Частка iOS становить близько третини ринку, що є показником стабільної присутності преміального сегмента та відносно високої екосистемної прив'язаності споживачів. Такий показник є

нетиповим для ринків із виключно бюджетною орієнтацією та свідчить про збереження платоспроможної аудиторії, для якої визначальним є інтегрований користувацький досвід, а не лише ціновий критерій (табл. 2; рис. 2).

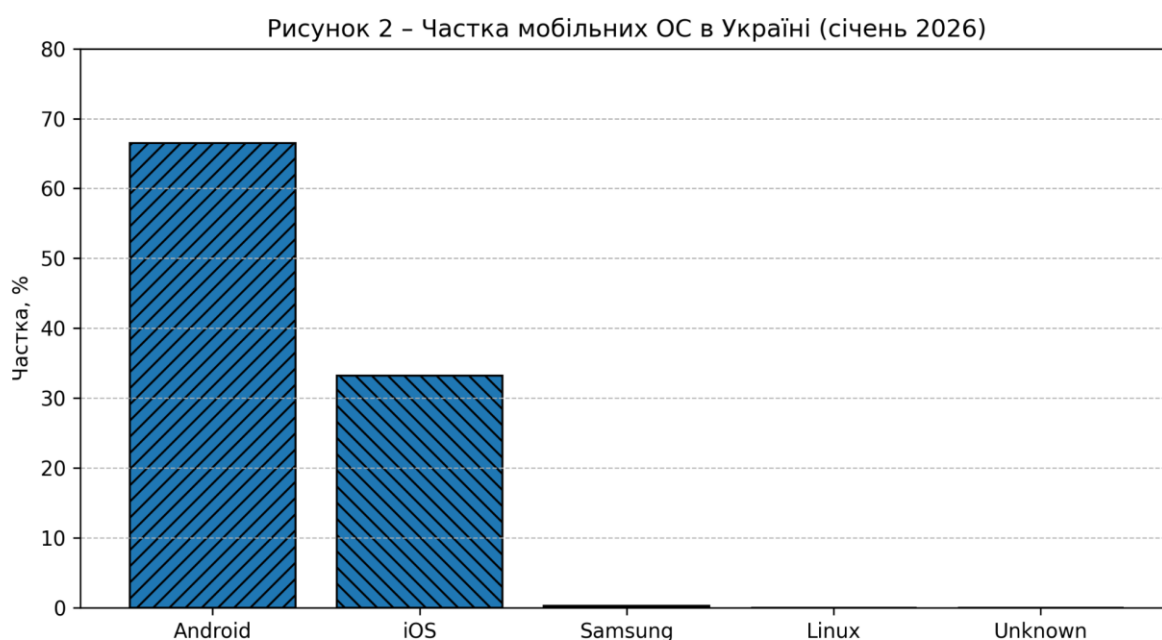
Отже, структурні параметри ринку формують основу для подальшого аналізу поведінкових відмінностей, оскільки концентрація брендів і платформ безпосередньо впливає на логіку прийняття рішення про покупку.

Таблиця 2

Частка мобільних операційних систем в Україні (січень 2026), %

ОС	Частка, %
Android	66,51
iOS	33,2
Samsung	0,25
Linux	0,02
Unknown	0,01

Джерело: сформовано автором на основі даних StatCounter (січень 2026).

**Рис. 2. Частка мобільних ОС в Україні (січень 2026), %**

Джерело: створено автором на основі даних StatCounter (січень 2026).

З позицій поведінкового аналізу частка операційної системи iOS на рівні близько 33 % свідчить про наявність стійкого екосистемного сегмента ринку. Для значної частини споживачів смартфон виступає не лише технічним пристроєм, а складовою інтегрованого цифрового середовища, що включає сумісність із іншими пристроями, синхронізацію даних, використання хмарних сервісів та стандартизовані сценарії користування.

Такий рівень екосистемної інтеграції формує ефект інерційності споживчого вибору та підвищує бар'єри переходу до альтернативних платформ.

Зміна бренду в цьому випадку пов'язана не лише з фінансовими витратами, а й із додатковими когнітивними та функціональними витратами адаптації. У результаті формується підвищена ймовірність повторної покупки в межах тієї самої операційної системи, навіть за умов вищого цінового рівня.

Отже, вагома частка iOS у структурі ринку є індикатором стабільної платоспроможної аудиторії та підтверджує значущість екосистемного чинника у формуванні довгострокової споживчої лояльності.

Сучасний ринок смартфонів характеризується високим рівнем насиченості, технологічної диференціації та конкурентної інтенсивності. За таких умов традиційні підходи до сегментації, засновані виключно на демографічних або соціально-економічних характеристиках, не забезпечують достатньої аналітичної глибини для пояснення мотивації споживачів. Рішення про придбання смартфона формується під впливом комплексу факторів, які поєднують раціональні, функціональні та психологічні компоненти.

Особливої актуальності поведінковий підхід набув в Україні у 2022–2026 рр., коли макроекономічна нестабільність, зниження реальних доходів частини населення та водночас зростання значущості цифрових технологій призвели до трансформації структури споживчого попиту. У цих умовах покупець оцінює смартфон не лише як технічний пристрій, а як інструмент комунікації, роботи, доступу до фінансових сервісів та соціальної взаємодії.

З огляду на вищезазначене, у межах дослідження застосовано поведінкову модель сегментації, яка базується на аналізі мотиваційних характеристик споживачів. Такий підхід дозволяє перейти від формального опису аудиторії до розуміння логіки прийняття рішення про покупку.

Для формування цілісної аналітичної рамки виділено п'ять базових параметрів, що відображають структуру споживчого вибору на ринку смартфонів:

1. **Рівень цінової чутливості.** Даний параметр відображає ступінь впливу вартості пристрою на остаточне рішення про покупку. Висока цінова чутливість характерна для споживачів, які орієнтуються на мінімізацію витрат і ретельно порівнюють альтернативи. Низька чутливість до ціни свідчить про готовність платити за додаткову цінність, бренд або екосистему.

2. **Ступінь брендової та екосистемної лояльності.** Лояльність визначає стабільність повторних покупок та інерційність вибору. У випадку високої екосистемної інтеграції зміна бренду супроводжується додатковими витратами адаптації, що формує довгострокову прив'язаність до виробника.

3. **Значущість технічних характеристик.** Даний параметр характеризує рівень орієнтації споживача на функціональність: продуктивність, якість камери, обсяг пам'яті, підтримку новітніх технологій. Висока значущість технічних характеристик корелює з інноваційною активністю споживача.

4. **Частота оновлення пристрою.** Показник відображає тривалість циклу використання смартфона. Короткий цикл оновлення пов'язаний із прагненням до

технологічної новизни, тоді як довший цикл характерний для раціонального або консервативного стилю споживання.

5. **Орієнтація на надійність та автономність.** В українських реаліях цей фактор набув додаткової ваги через підвищену значущість автономної роботи пристрою, його витривалості та стабільності функціонування. Споживачі цієї групи прагнуть мінімізувати ризики та забезпечити довгострокову експлуатацію без додаткових витрат.

Сукупність зазначених параметрів дозволяє комплексно описати мотиваційну структуру ринку смартфонів.

На основі домінування окремих параметрів сформовано чотири базові поведінкові сегменти, що відображають сучасну структуру українського ринку смартфонів (табл. 3).

Таблиця 3

Структура поведінкових сегментів ринку смартфонів України

Сегмент	Домінуючі мотиви	Характер прийняття рішення	Типова ринкова поведінка
Преміально-екосистемний	Лояльність до бренду, інтеграція сервісів	Раціонально-екосистемний	Повторні покупки, орієнтація на якість і сервіс
Раціонально-ціновий	Економічна доцільність	Утилітарний	Активне порівняння моделей, реакція на промо
Інноваційно-орієнтований	Технологічна новизна	Інноваційний	Часте оновлення, інтерес до флагманських моделей
Орієнтований на надійність	Мінімізація ризиків	Консервативно-раціональний	Довший цикл використання, увага до гарантії

Джерело: узагальнено автором на основі поведінкового підходу до сегментації.

Преміально-екосистемний сегмент. Представники цього сегмента характеризуються високим рівнем лояльності до бренду та орієнтацією на комплексність цифрового середовища. Смартфон розглядається як складова частина інтегрованої екосистеми пристроїв і сервісів. Рішення про покупку має довгостроковий характер і супроводжується очікуванням стабільності, безпеки та високої якості обслуговування. Частота оновлення є помірною, оскільки заміна пристрою відбувається переважно за умов технологічного приросту або завершення життєвого циклу моделі.

Раціонально-ціновий сегмент. Для цього сегмента визначальним є співвідношення ціни та функціональних характеристик. Споживачі активно аналізують ринок, використовують маркетплейси та інструменти порівняння моделей. Поведінка має утилітарний характер, а рішення часто приймається під впливом знижок або спеціальних пропозицій. У періоди економічної нестабільності частка цього сегмента може зростати.

Інноваційно-орієнтований сегмент. Цей сегмент формується технологічно активними споживачами, для яких визначальними є новітні функції та продуктивність пристрою. Висока частота оновлення пов'язана з прагненням отримувати доступ до останніх технологічних рішень. Брендова лояльність є відносною та може змінюватися залежно від інноваційності конкретної моделі.

Сегмент, орієнтований на надійність. Даний сегмент характеризується прагненням до мінімізації ризиків та забезпечення довговічності пристрою. Особливу роль відіграють автономність, гарантійні умови та сервісна підтримка. Частота оновлення є нижчою, що свідчить про раціональний та обережний стиль споживання.

Висновки. У процесі дослідження здійснено комплексний маркетинговий аналіз поведінки споживачів на ринку смартфонів України в умовах трансформаційного періоду 2022–2026 років. На основі аналізу ринкової структури встановлено, що ринок характеризується високим рівнем концентрації: основна частка продажів припадає на обмежене коло брендів, що формує стабільну конкурентну конфігурацію та виражений екосистемний сегмент.

Дослідження економічного контексту дозволило визначити, що після спаду 2022 року ринок перейшов у фазу поступової адаптації та стабілізації. У структурі попиту відбулося зміщення від іміджевих та статусних мотивів до раціонально-функціональних критеріїв вибору. Підвищилася значущість автономності, надійності та довговічності пристроїв, що відображає адаптацію споживчої поведінки до макроекономічних умов.

У межах роботи сформовано поведінкову модель сегментації ринку, що базується на п'яти ключових параметрах: рівні цінової чутливості, брендovій лояльності, значущості технічних характеристик, частоті оновлення пристрою та орієнтації на надійність. На основі комбінації зазначених параметрів виокремлено чотири базові мотиваційні профілі споживачів: преміально-екосистемний, раціонально-ціновий, інноваційно-орієнтований та сегмент, орієнтований на надійність.

Отримані результати підтверджують, що сегментацію ринку смартфонів доцільно здійснювати на основі поведінкових характеристик, які безпосередньо відображають логіку прийняття рішення. Такий підхід забезпечує більш глибоке розуміння структури попиту порівняно з традиційними демографічними методами та дозволяє пояснити розподіл ринкових часток через мотиваційні паттерни споживачів.

Запропонована поведінкова модель сегментації виступає аналітичним інструментом структуризації ринку смартфонів України та може бути використана як концептуальна основа для подальших емпіричних досліджень і розробки адаптивних маркетингових стратегій в умовах нестабільного економічного середовища.

Практична цінність результатів полягає у можливості використання моделі для:

- точнішого таргетингу аудиторій;

- оптимізації комунікаційних повідомлень;
- формування продуктових та сервісних пропозицій під різні поведінкові кластери;
- підвищення ефективності маркетингових бюджетів

Література:

1. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. 15th ed. Pearson, 2016. Базова праця з маркетингового менеджменту та STP-сегментації.
2. Schiffman L., Wisenblit J. *Consumer Behavior*. 12th ed. Pearson, 2019. Теорія поведінки споживача як основа аналізу мотиваційних патернів.
3. Wedel M., Kamakura W. *Market Segmentation: Conceptual and Methodological Foundations*. Springer, 2012. Сучасні концепції сегментування, включно з поведінковими методами.
4. Solomon M. R. *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being*. 13th ed. Pearson, 2020. Аналіз споживчих мотивів та моделей вибору.
5. Rogers E. M. *Diffusion of Innovations*. 5th ed. Free Press, 2003. Теорія інновацій та поведінкові наслідки для ринку технологічних продуктів.
6. Zeithaml V. A. Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means–End Model // *Journal of Marketing*, 52(3), 1988. Модель сприйняття цінності як основа параметру цінової чутливості.
7. Гончарова В. В. Моделювання поведінки споживачів на ринку електронної комерції в Україні: . квал. роб. під кер. Новоселецького О.М. URL:https://shron1.chtyvo.org.ua/Honcharova_Viktorii/Modeliuvannia_povedinky_spozhyvachiv_na_rynku_elektronnoi_komertsii_v_Ukraini.pdf?PHPSESSID=k2vqqo9no4a58bs7j8ge307r23 (дата звернення: 14.02.2026). Українське дослідження моделей поведінки споживачів у цифровому контексті.
8. StatCounter. Mobile Operating System Market Share Ukraine – January 2026. URL: <https://gs.statcounter.com/os-market-share/mobile/ukraine> (дата звернення: 12.02.2026). Статистичні дані про частку операційних систем на ринку України.
9. StatCounter. Mobile Phone Brand Market Share Ukraine – January 2026. – URL: <https://gs.statcounter.com/vendor-market-share/mobile/ukraine> (дата звернення: 12.02.2026). Дані про частки брендів на ринку смартфонів України.
10. Deloitte. *Global Mobile Consumer Trends 2025*. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/industry/technology/global-mobile-consumer-trends.html> (дата звернення: 13.02.2026). Тренди мобільного споживчого поведінки у глобальному контексті.

Климець Мирослава Петрівна,

студентка, Національний університет «Острозька академія».

Науковий керівник : Козак Людмила Василівна , завідувачка кафедри менеджменту і маркетингу , д. е. н., доцентка.

УДК 330(8)

ОЦІНКА КУПІВЕЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ ПОКОЛІННЯ Z В УКРАЇНІ

Постановка проблеми. Сучасний споживчий ринок зазнає неймовірно стрімких змін , що зумовлені цифровою трансформацією економіки та швидким формуванням нового покоління споживачів – покоління Z. Представники цієї частини суспільства народжені приблизно між 1997 та 2012 роками , є першим поколінням так званих «цифрових першопрохідців»: Інтернет, смартфон і соціальні мережі не є простим інструментом – вони стали повноцінним середовищем існування . В Україні, за даними Державної служби статистики, частка покоління Z у 2021 році складала близько 17,5% від загальної чисельності населення – приблизно 7,4 млн осіб, і ця аудиторія щорічно нарощує купівельну спроможність [1]

На практиці маркетологи та підприємства нерідко допускають поширених та досить типових помилок у роботі з цим сегментом: помилково ототожнюють зумерів із попередніми цифровими поколіннями, застосовують застарілі формати рекламних звернень , ігнорують психографічну неоднородність аудиторії та недооцінюють роль омніакального досвіду. Наслідком є низька ефективність маркетингових компаній і втрата потенційних клієнтів . Саме тому комплексна , заснована на емпіричних даних , оцінка купівельної поведінки покоління Z в Україні є актуальним науково практичним завданням, вирішення котрого сприятиме розробці ефективних та дієвих маркетингових стратегій .

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика купівельної поведінки серед поколінь та зокрема покоління Z перебуває у полі зору широкого кола науковців різних галузей . Вагомий доробок представлено дослідженнями Біловодської О. А. та Вороніної І. Ю. [1], які провели серію глибинних інтерв'ю з 23 українськими зумерами та сформували їх психографічний портрет та поведінкову сегментацію. Кульчицька А. та Зозульов О.В. [4] виявили парадокс ставлення покоління Z до реклами та розробили рекомендації щодо форматів рекламних звернень . Поведінку різних поколінь у сфері електронної комерції проаналізували Бондарчук Т. Л. та Свідер О. П. [5]. Моделі споживчої поведінки в сучасному середовищі досліджували Хурдей В. Д. та ін. [5]. Культурно – соціологічні відмінності між поколіннями X, Y та Z порівнювали Кудирко Л. П. та Гребінченко Д. Р. [3].

Водночас, попри значну кількість публікацій , у науковій літературі значно не вистачає інтегрованого аналізу , який міг би поєднувати у єдиній системі оцінок ставлення зумерів до реклами , їхні купівельні мотиви , психографічну

сегментацію та переваги. Заповненням даного пробілу і є завданням даної статті.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є здійснення комплексної оцінки купівельної поведінки покоління Z як сегменту в Україні на основі систематизації та фільтрування результатів емпіричних досліджень. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. охарактеризувати ключові споживчі риси покоління Z як сегменту ринку;
2. проаналізувати ставлення зумерів до реклами та рекламних форматів;
3. дослідити структуру витрат і мотиви купівельних рішень;
4. розглянути психографічну та поведінкову сегментацію аудиторію;
5. визначити особливості купівельної поведінки покоління Z в онлінальному середовищі та сформулювати практичні рекомендації для маркетологів.

Виклад основного матеріалу. Покоління Z у системі сучасного споживчого ринку. Попри відносно молодий вік, вже відіграє помітну роль у формуванні споживчого попиту. Відповідно до досліджень, 96% українських зумерів є власниками смартфонів, 83% щодня використовують соціальні мережі, а середньостатистичний екранний час проведений за день у смартфоні, перевищує 5 годин на добу. При цьому 62% представників цього покоління надають перевагу онлайн-покупкам, а 91% мають досвід із покупкою найрізноманітніших товарів в інтернеті. Наведена статистика переконливо свідчить: зумери є органічними суб'єктами цифрової економіки, для яких межі між онлайн та офлайн простором фактично стерті. [1]

Покоління Z суттєво відрізняється від всіх попередніх не лише рівнем цифрової залученості, а також системою цінностей. Для них надзвичайно важливою є індивідуальність та самовираження, соціальна справедливість та екологічна відповідальність. Вони є найбільш «нелояльним» поколінням у своєму ставленні до брендів: 46% покоління змінили усталену купівельну поведінку після початку повномасштабного вторгнення. При цьому 76% дотримуються установки «жити тут і зараз», відмовляючись відкладати споживання на майбутнє [3]. Ключові споживчі характеристики покоління Z показано в табл. 1.

Ставлення досліджуваного покоління до реклами: парадокс цифрового покоління. Одним із найбільш неочевидних результатів дослідження є ставлення до реклами. Незважаючи на тотальну цифровізацію, дане покоління є абсолютно не сприймає прямої реклами, це було доведено дослідженням Kantar Millward Brown, охопивши 23 907 респондентів з 39 країн. Рівень позитивного сприйняття реклами серед усіх зумерів не перевищує 25%, тоді як понад 57% відчують роздратування від рекламних звернень [4]. Особливо показовим є показник блокування онлайн-реклами: у 2021 році 43% представників покоління Z використовували блокувальники реклами або платні підписки на різні додатки лише для того щоб не бачити реклами на ПК та смартфонах [2].

Утім, дослідження виявляють цікавий парадокс: попри антипатію до цифрової реклами, вони демонструють відносно вищий рівень позитивного сприйняття до кінотеатральної реклами – 62%, в порівнянні з мобільною рекламою яка складає лише 23% . Цей феномен можна пояснити приробою сприйняття такої реклами , споживачі сприймають її як частину досвіду а не вторгнення в їх особистий цифровий простір. Паралельно з цим понад 55% користувачів включаючи зумерів, готові переглядати рекламу частіше якщо вона справді цікава та відповідає органічному контенту[4]. Це вказує на фундаментальну ідеологію: для них реклама повинна бути корисним або розважальним контентом в залежності від того як вони для себе його синтезують, але аж ніяк як інструмент продажу.

Таблиця 1

Ключові споживчі характеристики покоління Z в Україні

Характеристика	Показник / зміст
Цифровий профіль	96% мають смартфони; 83% щодня у соцмережах; понад 5 год/день у смартфоні
Улюблені платформи	YouTube – 76%, Instagram – 72%, TikTok – 52%
Перевага щодо покупок	62% надають перевагу онлайн-шопінгу; 91% мають досвід онлайн-покупок
Купівельна спонтанність	38% ухвалюють рішення про купівлю безпосередньо в точці продажу
Цінності	Самовираження, індивідуальність, соціальна справедливість, екологічність
Лояльність до брендів	Найнижча серед поколінь; 46% змінили поведінку після 24.02.2022
Ставлення до реклами	Менш ніж 25% позитивно сприймають рекламу; 43% блокують онлайн-рекламу на ПК

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 3]

Структура витрат і мотиви рішень про покупку. Дослідження Біловодської О. А та Вороніної І. Ю. [1], проведене на основі 23 глибинних інтерв'ю з українськими зумерами, дало змогу деталізувати ієрархію споживчих потреб та пріоритетів. Одяг посідає першу позицію серед категорій покупок (особливо серед жінок), їжа та напої – другу. Серед ключових мотивів споживання виділяють: потреба у самовираженні, прагнення отримати задоволення від покупки та орієнтація на саморозвиток або вдосконалення[1]. Ці мотиви принципово відрізняються від домінуючих раціональних мотивів поколінь X та Y , де головною є функціональність та статусність[3] .

Щодо вибору між онлайн чи офлайн форматів купівлі , перевага переходить до онлайн-шопінгу з наступних причин: зручність, нижчі ціни, економія часу та широкий асортимент . Проте офлайн покупки зберігають свою роль завдяки так званій можливості «відчути» товар та уникнути шахрайства. Досить логічно , що 78% зумерів схильні до витрат за першої хорошої нагоди , що підтверджує

орієнтацію на стиль життя «тут і зараз». Також вони є найбільш спонтанним поколінням: 38% ухвалюють рішення про покупку безпосередньо в точці продажу – тоді як представники покоління X та Y здебільшого планують витрати заздалегідь.[3]

Психографічна та поведінкова сегментація покоління Z. Хибним є уявлення про покоління Z як про однорідну масу. Згідно досліджень виділяється п'ять психографічних розгалужень :

- справжні активісти – схильні до свідомого споживання , соціального активізму та багатофункціональності , вимагають від брендів соціальної відповідальності;
- безтурботні учасники – уникають стресу та тривоги , обирають перевірені й зрозумілі продукти , рідко змінюють бренди чи стиль;
- відокремлені перфекціоністи – зосереджені на особистому зростанні, часто є представниками творчих або технічних професій;
- великі мрійники – мають амбітні цілі, але схильні прокрастинації та нестабільності ; відгук отримує здебільшого надихаючий контент;
- стиснуті страхом – найчисленніший сегмент, визначальним мотивом якого є страх невідповідності соціальним стандартам і тиск порівняння з однолітками від суспільства.

Окремо виділяють чотири поведінкові сегменти за типом онлайн-покупок [1]: шукачі економічної якості (порівнюють ціни перед кожною покупкою), покупці зручності (цінують швидку доставку та зручний інтерфейс), мисливці за угодами (орієнтовані виключно на акції та розпродажі) та прихильники брендів (для яких якість і репутація бренду важливіші за ціну). Розуміння належності конкретного споживача до того чи іншого сегменту дозволяє маркетологу точніше налаштовувати пропозицію та канали комунікації. Їх порівняння вказані в табл. 2 .

Купівельна поведінка покоління Z в омніканальному середовищі. Покоління Z є лідером за рівнем «омніканальної залученості»: дослідження серед 202 респондентів показало, що 96% зумерів активно використовують можливості електронної комерції. Водночас 55% купують товари на відомих маркетплейс, а 45% – безпосередньо через соціальні мережі[5] . Це свідчить про те, що межа між соціальним медіа та платформою для покупок для зумерів фактично зникла. Для покоління Z характерна модель «гнучкого каналу» – висока мобільність між онлайн- та офлайн-точками взаємодії з брендом [5]. Зумер може дізнатися про товар через рекомендацію інфлюенсера у TikTok, порівняти ціни на маркетплейсі, оформити замовлення через Instagram і забрати його офлайн – все це в рамках однієї купівельної сесії. Ключовими вимогами до омніканального досвіду з боку покоління Z є: безшовність переходу між каналами, персоналізація пропозиції на основі попередньої взаємодії, релевантний соціальний доказ у вигляді відгуків та UGC-контенту, а також мобільна оптимізація на всіх точках контакту . Програми лояльності для покоління Z потребують переосмислення: традиційні накопичувальні програми мають поступатися місцем гейміфікованим механікам – досягненням, викликам,

рейтингам і персональним нагородам. Такий підхід відповідає ігровому сприйняттю реальності, притаманному цьому поколінню, та формує стійкіший емоційний зв'язок із брендом [5].

Рекомендації для маркетологів. На підставі проведеного аналізу можна сформулювати ряд практичних рекомендацій щодо роботи з поколінням Z. По-перше, необхідно відмовитись від традиційних переривальних форматів реклами на користь нативного контенту: короткі відео у форматі Reels і TikTok, UGC-кампанії (де споживачі стають співавторами контенту), інтерактивні Stories та ціннісно орієнтовані наративи. По-друге, слід робити ставку на мікроінфлюенсерів із вузькою, але лояльною аудиторією замість знаменитостей: зумери довіряють «голосу друга», а не рекламному слогану [4].

Таблиця 2

Порівняльна характеристика купівельної поведінки поколінь X, Y, Z

Критерій	Покоління X (1964–1983)	Покоління Y (1984–2003)	Покоління Z (2004+)
Прийняття рішення	Обдумане, планове	Зважене, бренд-орієнтоване	Імпульсивне (38% – у точці продажу)
Лояльність до брендів	Висока	Помірна	Найнижча; 46% змінили поведінку після вторгнення
Активність в е-комерції	Низька – середня	Найвища (25–34 р. – лідери трафіку)	Висока; 62% надають перевагу онлайн
Ставлення до реклами	Нейтральне	Переважно лояльне	Скептичне; 53 % блокують рекламу
Домінуючі платформи	Facebook, власні сайти	Facebook, Instagram, Telegram	YouTube, Instagram, TikTok

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 3;4]

По -третє, будь-яка маркетингова стратегія для покоління Z має бути побудована на трьох китах: автентичності, прозорості та демонстрації реальних цінностей бренду – не декларативних, а підтверджених конкретними діями [2; 3]. По-четверте, мобільна оптимізація та омніканальна інтеграція перестали бути конкурентною перевагою і стали базовою вимогою: будь-яка відсутність у мобільному каналі означає відсутність у споживчому просторі зумера.

Висновки. Проведений аналіз купівельної поведінки покоління Z в Україні дозволяє зробити такі узагальнення.

По-перше, покоління Z є якісно новим типом споживача, сформованим в умовах цифрового середовища та соціально-економічних потрясінь: тотальна цифрова залученість (96% – смартфони, 83% – щоденні соцмережі), схильність до спонтанних покупок (38% вирішують у момент купівлі), перевага онлайн-шопінгу (62%) та критичне ставлення до рекламних звернень (43% блокують

рекламу) формують унікальний споживчий профіль, який принципово відрізняється від профілів поколінь X та Y.

По-друге, покоління Z є внутрішньо неоднорідним: виділення п'яти психографічних і чотирьох поведінкових онлайн-сегментів засвідчує необхідність диференційованого, а не масового маркетингового підходу. Єдина стратегія «для всіх зумерів» приречена на неефективність.

По-третє, ефективна маркетингова комунікація з поколінням Z потребує переходу від традиційної реклами до автентичного, ціннісно орієнтованого контенту з залученням мікроінфлюенсерів, UGC та гейміфікованих механік лояльності. Бренд, що прагне лояльності зумерів, має бути не продавцем, а партнером – близьким за духом та цінностями.

По-четверте, розвиток омніканальних стратегій із безшовною інтеграцією онлайн- та офлайн-каналів є стратегічним пріоритетом для будь-якого бізнесу, що орієнтується на молодіжний сегмент. Зумери очікують персоналізованого, безперебійного досвіду взаємодії з брендом у будь-якій точці контакту. Перспективи подальших досліджень пов'язані з вивченням трансформації купівельної поведінки українських зумерів під впливом воєнного стану та соціально-економічних чинників, а також із порівняльним аналізом поведінки покоління Z на різних регіональних і міжнародних ринках.

Література:

1. Біловодська О. А., Вороніна І. Ю. Покоління зумерів як категорія споживачів роздрібної торгівлі: дослідження поведінки, сегментація аудиторії в Україні. Наукові праці ДонНТУ. Серія: «Економічна». 2024. № 1(29). С. 14–27.
2. Боднарчук Т. Л., Свідер О. П. Поведінка споживачів на ринку електронної комерції з точки зору теорії поколінь. Економіка та суспільство. 2024.
3. Кудирко Л. П., Гребініченко Д. Р. Кроскультурні особливості поведінки споживачів поколінь X, Y, Z. Сучасні виклики: конференція 2025. С. 154–158.
4. Кульчицька А., Зозульов О. В. Особливості формування рекламного звернення до споживачів покоління Z. Національний технічний університет України «КПІ імені Ігоря Сікорського». 2018. 5 с.
5. Хурдей В. Д., Міщенко Д. А., Дронова Т. С., Павловська І. Ж., Семенова Л. Ю. Моделі поведінки споживачів в омніканальному середовищі. Маркетинг і цифрові технології. 2025. Том 9, № 2. С. 33–47.
6. Kozak, L., Kostetska, I., & Bereziak, I. (2024). Environmental Facility of Food Products as a Factor of Market Positioning. *Studia Ecologiae Et Bioethicae*, 22(3), 71–82. (Scopus) <https://doi.org/10.21697/seb.5822>

Мартинчук Олександра Павлівна,

студентка, Національний університет “Острозька академія”

Науковий керівник: Козак Людмила Василівна, д. е. н., доцентка кафедри менеджменту та маркетингу.

АІ-ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГУ В УКРАЇНІ: РІВНІ ЗМІН, БАР’ЄРИ ВПРОВАДЖЕННЯ ТА СЦЕНАРІЇ РОЗВИТКУ (2026–2030 рр.)

Анотація. У статті досліджено вплив АІ-технологій та трансформацію маркетингової діяльності українських підприємств в умовах цифровізації та воєнної економіки. Метою даного дослідження є комплексний аналіз трансформаційного впливу технологій штучного інтелекту на маркетингові стратегії українських компаній. Методологічною основою є аналіз наукових джерел, моніторинг ринку та узагальнення практичного досвіду українських компаній. Встановлено, що трансформація відбувається на інструментальному, процесному та стратегічному рівнях і забезпечує перехід до data-driven управління, гіперперсоналізації та підвищення ресурсоефективності.

Виявлено кадрові, економічні, технологічні, правові та безпекові обмеження АІ-трансформації. Обґрунтовано три сценарії розвитку маркетингу в Україні у 2026–2030 роках, серед яких найбільш імовірною є еволюційна інтеграція штучного інтелекту в бізнес-процеси. Наукова новизна полягає у систематизації рівнів маркетингової трансформації під впливом АІ з урахуванням специфіки воєнної економіки України та застосуванні сценарного підходу до прогнозування розвитку АІ-маркетингу.

Ключові слова: штучний інтелект, АІ-маркетинг, digital-first стратегія, data-driven управління, гіперперсоналізація, автоматизація, трансформація маркетингу.

Abstract

The article examines the impact of AI technologies and the transformation of marketing activities of Ukrainian enterprises in the context of digitalization and the war economy. The purpose of this study is to provide a comprehensive analysis of the transformational impact of artificial intelligence technologies on the marketing strategies of Ukrainian companies. The methodological basis is the analysis of scientific sources, market monitoring, and the generalization of the practical experience of Ukrainian companies. It has been established that the transformation is taking place at the instrumental, process, and strategic levels and ensures the transition to data-driven management, hyper-personalization, and increased resource efficiency. Personnel, economic, technological, legal, and security constraints on AI transformation have been identified. Three scenarios for the development of marketing in Ukraine in 2026–2030 have been substantiated, among which the most likely is the evolutionary integration of artificial intelligence into business processes. The scientific novelty lies in the systematization of the levels of marketing transformation under the influence of AI, taking into account the specifics of Ukraine’s war economy and the application of a scenario-based approach to forecasting the development of AI marketing.

Keywords: artificial intelligence, AI marketing, digital-first strategy, data-driven management, hyper-personalization, automation, marketing transformation.

Постановка проблеми. Швидкий розвиток штучного інтелекту змінив правила гри на світовому ринку. Тепер використання штучного інтелекту не є інновацією чи експериментом. Використання ШІ в бізнесі стало стратегічною необхідністю для компаній. За даними звіту McKinsey, який вони випустили у 2025 році, близько 88% організацій вже використовують ШІ хоча б в одній бізнес функції.[1] Наразі маркетинг є однією з найактивніших сфер впровадження штучного інтелекту після ІТ-компаній.

Постійне зростання обсягів даних, цифровізація комунікацій та зміна поведінки споживачів сприяють переходу від традиційного маркетингу до data-driven маркетингу. В умовах повномасштабної війни та воєнної економіки в Україні ця трансформація набуває особливого значення, оскільки впровадження штучного інтелекту дозволяє компенсувати втрати людського капіталу, також це допомагає підвищити ресурсоефективність та забезпечує стабільність бізнес процесів. Тому дослідження впливу AI-технологій на маркетинг є актуальним з практичної та теоретичної точки зору.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Концептуальні засади дослідження штучного інтелекту були систематизовані у фундаментальній праці С. Расселла та П. Норвіга, де штучний інтелект визначається як система, яка здатна сприймати середовище, приймати раціональні рішення та діяти для досягнення поставлених цілей. Розвиток штучного інтелекту є феноменальним, і протягом останніх десятиліть експерти невтомно працювали над вдосконаленням концепцій ШІ. [7]

У сфері маркетингу концептуальне осмислення AI-трансформації здійснили Філіп Котлер, Гермаван Картаджая та Іван Сетіаван у праці Marketing 5.0: Technology for Humanity, де штучний інтелект розглядається як ключовий інструмент data-driven маркетингу, гіперперсоналізації та автоматизації клієнтського досвіду. Автори підкреслюють, що AI дозволяє перейти від масового сегментування до індивідуалізованої взаємодії в реальному часі.[8] Емпіричні докази економічної ефективності впровадження ШІ у бізнес-процеси наведено в аналітичних звітах компанії McKinsey & Company.[1]

В українському контексті проблематика застосування ШІ у бізнесі розглядається через призму цифрової трансформації економіки та воєнних ризиків. Аналітичні матеріали Міністерства цифрової трансформації України та профільних ІТ-асоціацій акцентують увагу на необхідності посилення кіберзахисту компаній в умовах гібридної війни. Використання штучного інтелекту агресором для кібератак, дезінформації та автоматизованого збору даних формує нові виклики для маркетингової інфраструктури українських підприємств.

Мета та завдання дослідження. Метою даного дослідження є комплексний аналіз трансформаційного впливу технологій штучного інтелекту на маркетинг в Україні.

Завдання дослідження:

1. Уточнити поняття та сутність “ШІ як інструмент маркетингу”. Систематизувати існуючі підходи до класифікації інструментів штучного інтелекту;
2. Провести моніторинг поточного стану ринку маркетингових послуг в Україні та виявити бар’єри, що стримують масове впровадження технологій штучного інтелекту на підприємствах;
3. Проаналізувати вже існуючий досвід провадження генеративного штучного інтелекту в українському бізнесі;
4. Розробити сценарій розвитку маркетингу в Україні на період 2026-2030 років та сформулювати рекомендації враховуючи перешкоди воєнного часу.

Виклад основного матеріалу. ШІ як інструмент маркетингу – це система управління клієнтським досвідом де алгоритми не лише аналізують поведінку, але й прогнозують її й автономно генерують гіперперсоналізований контент у реальному часі. Це підтверджується зростанням ролі AI-пошуку, оскільки люди все більше шукають інформацію напряму в ШІ.

Штучний інтелект переходить із ролі допоміжного інструмента до ядра бізнес-моделей компаній. Наразі 89% маркетологів в Україні та 88% маркетологів у світі вже використовують штучний інтелект у своїй роботі, але лише менша частина з них володіє штучним інтелектом в достатній мірі, щоб розуміти його алгоритми та подальші перспективи використання.[9, 1].

Таблиця 1

Робочі задачі, для яких використовують ШІ / AI в Україні у 2024 р.

Робоча задача	Частка респондентів
Копірайт – написання текстів, статей, їх вичитка	41%
Дизайн	33%
Пошук інформації	31%
Пошук натхнення та творчих ідей	23%
Аналіз даних, розрахунки	20%
Асистент у роботі з програмами або процесами	15%
Перекладач або викладач з іноземної мови	14%
Написання та перевірка листів, бізнес-пропозицій	11%
Створення презентацій, звітів	9%
Аналіз інформації, вижимка з тексту та відео	8%
Пошук та аналіз конкурентів, ринку	8%
Програмування	3%

Джерело: складено на основі [10].

Рівні трансформації маркетингу під впливом штучного інтелекту.

Проведені дослідження дозволяють виділити три основні рівні змін у маркетинговій діяльності українських підприємств під впливом штучного інтелекту:

1. Інструментальні зміни: у маркетингу відбувається зміна традиційних ручних інструментів, як копірайтинг, базове SEO, сегментація клієнтів, на інтелектуальні системи, що включає в себе автоматичну генерацію контенту (текст, зображення, відео, звукоряд), створення креативів та базову комунікацію із клієнтом;

2. Процесні зміни: зараз відбувається перехід до моделі управління, яка керується даними (data-driven). Більше маркетингові рішення не приймаються інтуїтивно, а на основі глибокого аналізу великих масивів даних, що економить час та ресурси і підвищує ефективність та рентабельність компанії;

3. Стратегічні зміни: наразі штучний інтелект стає ядром створення додаткової вартості. Відбувається перехід від простої автоматизації до створення персоналізованих цифрових систем, наприклад цифрові асистенти “ПриватБанку”, які замінюють живий чат і будують лояльність, оскільки тепер відповідь від компанії надходить у будь-який зручний для клієнта час.

Ключові характеристики трансформації об’єкта дослідження в умовах цифровізації:

1. Digital-first стратегія:

Раніше цифрові канали були лише доповненням до фізичних точок, але зараз вони стають фундаментом бізнесу, оскільки все більше людей знайомляться із компаніями в цифровому форматі. Це дозволяє більше збирати інформації про потенційного клієнта й зрозуміти всі патерни поведінки від пошукового запиту до оплати покупки на сайті.

Штучний інтелект перетворив накопичення цих даних на інструмент управління, оскільки штучний інтелект не просто обробляє дані кожного користувача, а передбачає їх дії. Це допомагає повністю адаптувати пошук товарів під конкретного користувача і на головній сторінці сайту буде те, що шукає клієнт.

Це все робить маркетинг безперервним процесом, де алгоритми автоматично керують рекламними вставками, оновлюють товарні пропозиції, тощо.

2. Клієнтоцентричність та гіперперсоналізація:

Традиційна сегментація більше не працює, оскільки кожен клієнт бажає, щоб на нього звернули увагу та задовільнили його потреби, а не потреби всіх сегментованих клієнтів. Сучасний споживач очікує, що бренд буде розуміти його унікальні потреби, контекст та настрій. Такий виклик для компаній допомагає вирішити ШІ. Він аналізує кожного клієнта (історію покупок та переглядів, час перебування на сторінці, реакції на попередні повідомлення та заклики, та геолокацію за можливості) й генерує унікальну пропозицію та повідомлення для кожного користувача. Це допомагає збудувати емоційний зв’язок із компанією

та лояльність. Найвідомішими прикладами в Україні є Rozetka та Фокстрот, які надають унікальні пропозиції для кожного клієнта.

3. Ресурсоефективність:

У традиційному маркетингу зростання результатів вимагає пропорційного зростання витрат, але в умовах воєнної економіки та нестачі кадрів компанії змушені винаходити нові методи. Саме тому компанії почали впроваджувати штучний інтелект та перекладати на нього найбільш рутинні завдання, які займали багато часу працівників (наприклад, відповідь на листи.). Також завдяки штучному інтелекту компанії генерують велику кількість контенту, на розробку якого раніше йшли місяці. Також він замінює ручний аналіз даних й видає готові звіти та висновки. Все це допомагає знизити собівартість залучення одного клієнта та підвищує ROI. Маркетологам більше не потрібно виконувати рутинну роботу, що допомагає перевести фокус на більш важливі справи.

Моніторинг ринку маркетингових послуг свідчить про перехід від експериментального до системного використання ШІ. Наразі 93% вітчизняних підприємств використовують штучний інтелект у своїй діяльності.[9] Найбільш зацікавленими галузями є роздрібна та гуртова торгівля, реклама, маркетинг та PR, фінанси та інші. Найбільше штучний інтелект застосовується для аналізу даних та прогнозування, а також у маркетингу.

Під час опитування маркетологів із ТОВ “Клевер Сторс” 60% опитаних зазначили, що використання штучного інтелекту заощаджує час на виконання рутинних завдань і 20% опитаних сказали що використання ШІ покращує фінальний результат.

Досвід ТОВ “Клевер Сторс” не єдиний. Якщо ТОВ “Клевер Сторс” використовує штучний інтелект в генерації контенту, то АТ КБ “ПриватБанк” використовує AI-моделі для персоналізації комунікацій та обслуговування клієнтів. Це застосовано в чат-боті в додатку “Приват24” та на сайті. Така система дозволяє обробляти мільйони запитів щомісяця.

Великий маркетплейс Rozetka використовує штучний інтелект для створення гіперперсоналізованих рекомендацій для покупців, що дозволило збільшити конверсію та середню суму чеку. Загалом ця система допомагає підвищити продажі на 30-35%.

Бар'єри впровадження штучного інтелекту

Для комплексного розуміння проблем стимулювання AI-трансформації в Україні я дослідила ринок і виділила 6 основні бар'єри, які заважають інтегрувати штучний інтелект комплексно в усі бізнеси України. Це дозволило зрозуміти які проблеми залежать від самої компанії, а які є зовнішніми обставинами.

1. Кадровий та компетентнісний бар'єр:

Наразі в Україні недостатньо кваліфікований спеціалістів, які вміють працювати із штучним інтелектом. Це заважає розвитку, оскільки навіть штучний інтелект потребує оператора.[11]

Наразі штучний інтелект все глибше проникає у бізнес, але технічних спеціалістів та маркетологів із навичками промт-інжинірингу недостатньо, що

призводить до того, що компанії купують дорогі підписки на сервіси, які використовуються персоналом на 10-15% від загальної потужності через відсутність системного навчання та вдосконалення знань працівниками.

2. Економічні та інвестиційні бар'єри:

Для бізнесу недостатньо звичайних інструментів, як ChatGPT Plus, оскільки він не може справитися із усіма задачами бізнесу. Це призводить до того, що бізнесу потрібні кастомні рішення, які є недоступними для малого та середнього бізнесів, який виживає в умовах війни. Це призводить до цифрового розриву між великим та малим бізнесом. Також на це впливає зменшення інвестицій у бізнес України від іноземних партнерів.

3. Військові та безпекові фактори:

В умовах війни горизонт стратегічного планування змістився й складає зараз від 3 до 6 місяців. Це сильно впливає на рішення використання ШІ, оскільки запровадження таких технологій у компанію це довготривалий процес і неможливо сказати як на це вплинуть блекаутита інші безпекові фактори.

Таке ж через складну безпекову ситуацію, на компанії України відбуваються кібератаки, що може призвести до витоку всіх даних. Тому наразі бізнес обирає тактику “збереження”, а не “інновацій”.

4. Технологічні та інфраструктурні бар'єри:

Досі багато українських компаній використовують застарілі системи та ведуть розрізнену базу даних. Також багато компаній технологічно не готові до введення ШІ в свої системи, оскільки в них застаріла інфраструктура. Все це впливає на те, що ШІ просто не є ефективний, оскільки він не має потрібних даних.

5. Правові та регуляторні бар'єри:

В Україні відсутнє чітке законодавче поле, що створює ризики для інтелектуальної власності та захисту даних. В Україні, як і в більшості країн світу, досі існує «сіра зона» щодо авторських прав на контент, згенерований ШІ. Згідно з поточною практикою, твір, створений без безпосередньої творчої участі людини (лише за допомогою промпту), може не підлягати захисту авторським правом. [12] Це створює ризики для брендів: логотип чи слоган, згенерований нейромережею, може бути вільно використаний конкурентами. Очікування імплементації норм європейського в українське законодавство змушує бізнес займати вичікувальну позицію, щоб не інвестувати в системи, які згодом можуть бути визнані «високоризиковими» або забороненими.

6. Психологічний бар'єр:

Людський фактор є фінальною ланкою впровадження. Опір змінам здатний звести нанівець ефективність будь-якої технології. Серед маркетологів, копірайтерів та дизайнерів поширений страх втрати роботи через автоматизацію.[13] Це призводить до саботажу впровадження нових інструментів або їх використання лише «для галочки». Також досі багато хто не довіряє роботі алгоритмів що викликає алгоритмічну упередженість – схильність довіряти інтуїції людини більше, ніж розрахункам машини, навіть якщо останні є точнішими.

Сценарії розвитку маркетингу в Україні 2026-2030 років

Враховуючи тенденції розвитку штучного інтелекту в бізнесі та воєнно-політичній ситуації мною було складено три основні сценарії розвитку маркетингу в Україні.

1. Базовий сценарій: “Еволюційна інтеграція” (ймовірність 50-60%)

У межах цього сценарію, застосування штучного інтелекту стане необхідністю для середнього та великого бізнесів. Його впровадження буде помірним без проривів, але з чіткою тенденцією до системної інтеграції. AI інтегрується в CRM-системи, наскрізну аналітику, автоматизовані рекламні кабінети та комунікаційні процеси. До 2030 року автоматизація рутинних операцій – зокрема генерації контенту, сегментації аудиторій, первинної обробки лідів – може досягти 80-90%.

Гіперперсоналізація стає стандартом в сферах електронної комерції, фінансових сервісів та телекомунікацій. Компанії будуть використовувати спеціальні моделі для формування індивідуальних пропозицій у реальному часі, оптимізації ціноутворення та прогнозування churn-rate.

Роль маркетолога також зміниться і він більше не буде виконувати тактичні завдання, оскільки перетвориться на оператора систем штучного інтелекту і стратегічного інтерпретатора даних. Алгоритми відповідають за тактичну оптимізацію, тоді як людина концентрується на позиціонуванні бренду, креативних концепціях і прийнятті рішень в умовах невизначеності.

Ключові драйвери:

1. Поступове відновлення економіки;
2. Повернення частини висококваліфікованих кадрів;
3. Інвестиційна підтримка малого та середнього бізнесу з боку європейських партнерів;
4. Поширення SaaS-рішень із вбудованими AI-модулями.

2. Оптимістичний сценарій “AI-Nub” (ймовірність 10-15%)

У разі швидкого завершення війни та масштабних інвестицій у технологічну структуру Україна зможе бійснити стрибок від споживача AI-технологій до експортера AI-рішень та технологій.

Ключовою особливістю стане трансфер технологій із військової сфери у цивільний сектор. Алгоритми комп’ютерного зору, системи прогнозування та моделі обробки великих даних, розроблені для оборонних потреб, адаптуються до маркетингових задач.

Можлива поява українських “зірок” у сфері маркетингових технологій, здатних конкурувати на глобальному ринку. Прогнозна аналітика стане доступною навіть для малого бізнесу завдяки локальним SaaS-платформам. Особливе значення матиме створення національних LLM-моделей, тренуваних на українському мовному та культурному контексті. Це забезпечить глибшу адаптацію комунікацій, кращу роботу з локальними наративами та мінімізацію культурних помилок, властивих глобальним моделям.

У цьому сценарії маркетинг стає data-driven на всіх рівнях, а автономні AI-агенти виконують частину функцій медіапланування, оптимізації бюджету та клієнтського сервісу.

Ключові драйвери:

1. Швидке завершення воєнних дій;
2. Масштабна міжнародна інвестиційна підтримка;
3. Покращення правового регулювання у сфері інтелектуальної власності;
4. Формування державної стратегії розвитку штучного інтелекту.

3. Песимістичний сценарій “Цифрова стагнація” (ймовірність 20-25%)

За умов довгострокового затягування війни та подальшого погіршення економічної ситуації в Україні можливий сценарій фрагментарного використання штучного інтелекту, але без глибокої інтеграції в бізнес процеси. Штучний інтелект залишиться на рівні “декоративної технології”: генерація текстів, зображень і чат-боти першого покоління без реального впливу на стратегічні показники бізнесу.

Технологічний розрив із західними ринками зростає: у той час як глобальні компанії використовують автономних AI-агентів і повністю автоматизовані маркетингові воронки, український бізнес обмежується частковими рішеннями.

Також додатковими ризиками стануть:

1. Відтік кваліфікованих фахівців;
2. Домінування безкоштовного або піратського ПЗ;
3. Відсутність інвестицій у навчання персоналу;
4. Пошкодження енергетичної та цифрової інфраструктури.

У такому випадку маркетинг втрачає конкурентоспроможність, а українські компанії стають залежними від зовнішніх технологічних провайдерів.

Висновки. ШІ як інструмент в маркетингу в умовах цифрової трансформації поступово переходить від допоміжного інструменту до стратегічного ядра бізнес-моделей підприємств. На основі проведеного дослідження можна зробити такі узагальнені висновки:

1. Стратегічна роль AI: штучний інтелект трансформує маркетинг від автоматизації окремих операцій до створення додаткової цінності через гіперперсоналізацію, управління клієнтським досвідом та формування цифрових екосистем;

2. Ефективність впровадження: використання AI-рішень дозволяє знижувати витрати на рутинні процеси, скорочувати вартість залучення клієнта, підвищувати конверсію та рентабельність маркетингових кампаній, що підтверджується практикою українських компаній;

3. Рівні трансформації: найбільший ефект досягається на стратегічному рівні, де AI інтегрується в бізнес-процеси, а не обмежується генерацією контенту чи базовою аналітикою;

4. Обмеження розвитку: ключовими бар'єрами залишаються дефіцит кадрів і цифрових компетенцій, фінансові обмеження МСП, застаріла інфраструктура, воєнні ризики та правова невизначеність;

5. Перспективи 2026–2030 рр.: найбільш імовірним є сценарій поступової системної інтеграції AI в маркетинг середнього та великого бізнесу за умови економічної стабілізації та формування державної стратегії розвитку штучного інтелекту.

Отже, ШІ як інструмент в маркетингу є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств у цифрову епоху. Його успішне впровадження потребує стратегічного мислення, інвестицій у людський капітал та модернізації інституційного середовища.

Література:

1. McKinsey & Company. The State of AI in 2025: Agents, Innovation, and Transformation. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai#/> (дата звернення: 10.02.2026).
2. Whitehat SEO. AI in Marketing 2026: Research Report. URL: <https://whitehat-seo.co.uk/blog/ai-in-marketing-2026-research-report> (дата звернення: 16.02.2026).
3. Mosaikx. Case Studies: Successful AI Marketing Campaigns in 2024. URL: <https://mosaikx.com/blogs/case-studies-successful-ai-marketing-campaigns-in-2024/> (дата звернення: 16.02.2026).
4. McKinsey & Company. What Is Personalization? URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-personalization> (дата звернення: 16.02.2026).
5. Microsoft Advertising. Optimizing Your Content for Inclusion in AI Search Answers. October 2025. URL: <https://about.ads.microsoft.com/en/blog/post/october-2025/optimizing-your-content-for-inclusion-in-ai-search-answers> (дата звернення: 12.02.2026).
6. Russell S. J., Norvig P. Artificial Intelligence: A Modern Approach. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1995. 932 p. ISBN 0-13-103805-2.
7. Russell S., Norvig P. Artificial Intelligence: A Modern Approach: підручник. 3rd ed. Boston: Pearson, 2016. 1152 p.
8. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. Hoboken: Wiley, 2021. 224 p.
9. Mezha. Over 90% of Ukrainian Companies Already Use Artificial Intelligence: Study. URL: <https://mezha.ua/en/news/ai-amongst-ukrainian-business-307586/> (дата звернення: 11.02.2026).
10. Gradus Research. Використання штучного інтелекту у сфері маркетингу: спільне дослідження Gradus Research та dentsu Ukraine. Вересень 2024. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/use-artificial-intelligence-marketing/> (дата звернення: 11.02.2026).
11. Куницький О. Кадровий голод в Україні: кого бракує і що може допомогти / DW Україна. 13 січня 2025 р. URL: <https://www.dw.com/uk/kadrovij-golod-v-ukraini-kogo-brakue-i-so-moze-dopomogti2-a-71284586/a-71284586> (дата звернення: 12.02.2026).

12. ChatGPT та авторське право: кому належить контент, створений штучним інтелектом / Polikarpov Law Firm. 18 липня 2024 р. URL: <https://www.polikarpov.legal/blogposts/chatgpt-ta-avtorske-pravo/> (дата звернення: 13.02.2026).

13. Ivanov S., Kuyumdzhev M., Webster C. Automation fears: Drivers and solutions. *Technology in Society*. 2020. Vol. 63. Article 101431. DOI: 10.1016/j.techsoc.2020.101431. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0160791X20300488> (дата звернення: 15.02.2026).

.

Махлай Ангеліна Миколаївна,

студентка, Національний університет «Острозька академія».

Науковий керівник: Козак Людмила Василівна, завідувачка кафедри менеджменту і маркетингу, д. е. н., доцентка.

РОЛЬ ТА НАПРЯМИ ЗАСТОСУВАННЯ АНАЛІТИКИ ДАНИХ У ПРОЦЕСІ ОПТИМІЗАЦІЇ ТАРГЕТОВАНОЇ РЕКЛАМИ В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

Постановка проблеми. Діджиталізація маркетингу трансформувала взаємодію підприємств із цільовими аудиторіями, а соціальні мережі стали ключовим каналом просування. Використання digital-інструментів (PPC-реклама, аналітика, CRM, автоматизація) забезпечує персоналізацію комунікацій та оптимізацію кампаній у реальному часі. Водночас зростання конкуренції та зміни алгоритмів платформ підвищують ризики неефективного використання бюджету, що потребує переходу до data-driven управління.

Ефективність таргетованої реклами дедалі більше залежить від якості аналітики та здатності оперативно коригувати кампанії на основі даних. Разом із тим посилюються ризики, пов'язані з конфіденційністю, етичністю та точністю сегментації. Це зумовлює необхідність системного обґрунтування ролі аналітики даних як основи оптимізації таргетованої реклами в соціальних мережах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання цифрової трансформації маркетингу та застосування аналітики даних у рекламних кампаніях активно досліджуються сучасними науковцями. Вовк В.А., Гаврильченко О.В. та Черкаський О.Ю. [1] аналізують вплив діджиталізації на формування маркетингових стратегій підприємств, підкреслюючи роль big data-аналітики, штучного інтелекту та автоматизації у підвищенні ефективності комунікацій.

Крижановський Б.В. [2] зосереджується на оцінюванні ефективності цифрових інструментів у маркетингових кампаніях через систему KPI (CR, SAC, релевантність), обґрунтовуючи значення аналітики для прийняття управлінських рішень. Літвиненко М.В. та Бородкіна К.Ю. [3] доводять, що використання технологій Big Data сприяє персоналізації рекламних повідомлень, прогнозуванню попиту та оптимізації рекламних витрат.

Медведєв В.І. [4] досліджує персоналізацію таргетованої реклами в соціальних мережах, визначаючи її переваги (зростання конверсії, оптимізація бюджету) та ризики (конфіденційність, помилки сегментації). Окландер М.А. та Карандін О.В. [5] акцентують увагу на сучасних викликах таргетованої реклами, зокрема необхідності поєднання ефективності персоналізації з етичністю використання даних.

Попри значний науковий інтерес, недостатньо розкритими залишаються питання інтеграції різних аналітичних платформ у єдину систему оцінювання ефективності рекламних кампаній. Також обмежено досліджено практичні підходи до оптимізації таргетованої реклами на основі комплексного

використання Big Data, KPI та алгоритмів автоматизації. Саме ці аспекти зумовили вибір теми та необхідність її подальшого вивчення.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є визначення ролі аналітики даних у процесі оптимізації таргетованої реклами в соціальних мережах та обґрунтування напрямів підвищення її ефективності. Для досягнення поставленої мети передбачено розкрити сутність таргетованої реклами в системі цифрового маркетингу, охарактеризувати можливості аналітики даних у персоналізації та управлінні рекламними кампаніями, визначити ключові показники ефективності та окреслити практичні напрями оптимізації таргетованої реклами в умовах цифровізації.

Виклад основного матеріалу.

У системі цифрового маркетингу таргетована реклама є інструментом точного донесення повідомлень до визначених сегментів аудиторії, що забезпечує керованість охоплення, персоналізацію комунікацій і вимірюваність результатів. Гнучке налаштування параметрів аудиторії та можливість оцінювання ефективності кампаній у режимі реального часу створюють умови для постійного коригування рекламних активностей відповідно до отриманих аналітичних даних [1].

Точність таргетингу дозволяє підвищувати релевантність рекламних повідомлень і рівень взаємодії зі споживачами, однак водночас зростає вплив таких факторів, як інформаційне перенасичення, конкуренція у рекламному середовищі та ризики, пов'язані з конфіденційністю персональних даних і помилками сегментації [4; 5]. За таких умов ефективність таргетованої реклами визначається не лише технічними можливостями платформ, а й якістю аналітичного супроводу, що забезпечує обґрунтованість управлінських рішень.

Дані про поведінку користувачів, реакцію на рекламні оголошення, конверсійні події та економічні показники формують основу для системного управління кампаніями, перетворюючи їх на керований процес із можливістю постійної оптимізації [1; 2; 3].

Аналітика даних у таргетованій рекламі виконує не лише вимірювальну, а й стратегічну оптимізаційну функцію. Технології Big Data забезпечують персоналізацію рекламних повідомлень і покращення клієнтського досвіду через формування індивідуалізованих пропозицій та підвищення лояльності споживачів [3]. Вони також створюють можливості для прогнозування попиту та поведінкових моделей клієнтів, що дозволяє адаптувати маркетингові стратегії відповідно до виявлених закономірностей [3]. Додатково аналітична обробка великих масивів даних сприяє оптимізації рекламних витрат і підвищенню показника ROI завдяки точнішому таргетуванню та скороченню неефективних кампаній [3]. Оперативний аналіз результатів у режимі реального часу забезпечує своєчасне коригування параметрів рекламної діяльності [3].

Персоналізація підвищує релевантність оголошень, прогнозна аналітика підтримує бюджетне планування та управління воронкою продажів, а динамічний моніторинг показників створює основу для постійного вдосконалення кампаній. Інтеграція веб-аналітики, пікселів відстеження, CRM-

систем та алгоритмів штучного інтелекту автоматизує процес збору й обробки інформації, підвищуючи точність оцінювання ефективності та рентабельності рекламних інвестицій [1]. Поєднання різних аналітичних джерел дозволяє формувати цілісне бачення клієнтського шляху та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації рекламних кампаній у соціальних мережах [1; 3].

Оптимізація таргетованої реклами має ґрунтуватися на системі вимірюваних показників ефективності. До ключових KPI належать коефіцієнт конверсії (CR), вартість залучення клієнта (CAC), показники релевантності рекламного контенту та адаптивність платформи до змін зовнішнього середовища [2]. Використання зазначених метрик дозволяє здійснювати об'єктивну оцінку результативності рекламних кампаній та приймати рішення щодо їх масштабування або коригування.

Застосування цифрових інструментів, зокрема генеративного штучного інтелекту, динамічного ремаркетингу, CRM-інтеграції та поведінкового таргетингу, сприяє зменшенню вартості ліда, зростанню показника CTR та підвищенню рівня конверсії [2]. Порівняльна характеристика платформ за параметрами персоналізації, інтеграції з CRM та KPI-аналітики дає змогу обґрунтовано обирати технологічні рішення для підвищення ефективності рекламних кампаній [2].

Далі у таблиці 1 наведено узагальнення ефектів використання окремих цифрових інструментів для оптимізації таргетованої реклами на основі показників результативності.

Таблиця 1

Узагальнення ефектів цифрових інструментів для оптимізації таргетованої реклами

Інструмент/підхід	Ефект для оптимізації (узагальнено)	KPI/метрики, на які впливає
Генеративний AI (напр., ChatGPT, Jasper)	Суттєве зниження вартості ліда та приріст CTR/конверсії завдяки масштабованому створенню релевантних креативів і тестуванню	CTR, CR, вартість ліда, релевантність
Платформи динамічного ремаркетингу	Поліпшення показників через повернення аудиторії та персоналізовані покази	CR, CTR, CPA/вартість дії
CRM-інтеграція з персоналізованими комунікаціями	Підсилення конверсії через сегментацію та персоналізований контакт	CR, CAC, повторні конверсії
Поведінкова таргетована реклама	Зростання ефективності через кращий підбір сегментів та оптимізацію показів	CTR, CR, витрати/результат

Джерело: розроблена автором на основі [2]

Як видно з табл. 1, впровадження аналітичних та автоматизованих інструментів дозволяє підвищити ключові показники ефективності рекламних кампаній та забезпечує більш раціональне використання маркетингового бюджету.

Узагальнення наукових підходів до цифрового маркетингу та KPI-орієнтованої оцінки ефективності дозволяє виділити ключові напрями оптимізації таргетованої реклами [1-4].

- Оптимізація аудиторій (сегментація та точність таргетингу)

Аналіз великих масивів даних забезпечує виявлення закономірностей поведінки користувачів і формування більш точних сегментів аудиторії, що сприяє скороченню нецільових показів та підвищенню ефективності рекламних витрат [3]. Гнучке налаштування параметрів таргетингу й можливість оцінювання результативності кампаній у режимі реального часу створюють умови для циклічного вдосконалення сегментації – виключення неефективних груп та розширення аудиторій із високими показниками конверсії [1].

Водночас персоналізований підхід пов'язаний із ризиками неправильної сегментації, посиленням конкуренції та можливими викривленнями в оцінюванні ефективності [4]. У зв'язку з цим аналітика аудиторій має передбачати не лише моніторинг кількісних показників, а й оцінювання релевантності сегментів, стабільності результатів та якості взаємодії з цільовою аудиторією [3; 4].

- Оптимізація креативів через тестування та релевантність

Соціальні мережі надають розширені аналітичні інструменти, що дозволяють оцінювати результативність рекламних матеріалів та оперативно адаптувати їх до змін ринкових умов [4]. Практична реалізація цього підходу здійснюється через A/B-тестування, аналіз поведінкових показників і коригування креативних рішень відповідно до реакції аудиторії.

Додатковий ефект забезпечує інтеграція генеративних AI-інструментів із процесами тестування, що сприяє масштабованому створенню варіантів рекламних повідомлень та швидшому визначенню найбільш результативних форматів [2]. Такий підхід підвищує релевантність контенту та позитивно впливає на ключові показники ефективності.

- Бюджетна оптимізація та перерозподіл ресурсів за KPI

Аналітична обробка великих масивів даних сприяє зменшенню витрат на неефективні рекламні кампанії та більш раціональному розподілу бюджету [3]. Перерозподіл фінансових ресурсів доцільно здійснювати на користь сегментів і форматів, що демонструють вищі показники конверсії та нижчу вартість залучення клієнта.

Оцінювання результативності через CR та SAC формує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо масштабування ефективних кампаній або коригування слабких напрямів рекламної активності [2]. Такий підхід дозволяє мінімізувати фінансові ризики та підвищити загальну рентабельність маркетингових інвестицій.

- Інтеграція аналітики: веб-аналітика, CRM та рекламні платформи

Поєднання даних рекламних платформ із веб-аналітикою, пікселями відстеження та CRM-системами забезпечує автоматизований збір і комплексну обробку інформації про клієнтський шлях [1]. Наскрізне вимірювання результативності дозволяє оцінювати не лише проміжні метрики (кліки, покази), а й кінцеві бізнес-результати – ліди, продажі, повторні покупки.

Оптимізація таргетованої реклами має здійснюватися на основі узгоджених KPI та інтегрованих даних із різних джерел, що підвищує точність оцінювання ефективності та забезпечує стратегічну узгодженість маркетингових рішень [1; 2].

Оптимізація таргетованої реклами на основі аналітичних даних має враховувати не лише показники ефективності, а й низку обмежень, пов'язаних із захистом персональної інформації, етичністю застосування алгоритмів і коректністю сегментації аудиторій. Персоналізація рекламних повідомлень, що базується на зборі та обробці великих масивів даних, підвищує релевантність комунікації та результативність кампаній, однак водночас створює ризики порушення конфіденційності та некоректного використання персональних даних [4].

Серед ключових проблем персоналізованих рекламних кампаній визначаються ризики неправильної сегментації, можливі викривлення результатів аналітики, технічні обмеження платформ, а також етичні питання, пов'язані з глибиною збору інформації про споживачів [4]. Неточність алгоритмів або помилки в налаштуванні аудиторій можуть призводити до зниження ефективності кампаній та формування негативного сприйняття бренду.

Підвищення точності таргетованої реклами супроводжується необхідністю дотримання принципів справедливості, прозорості та захисту персональних даних, що набуває особливої актуальності в умовах активної цифровізації маркетингових процесів [5]. Використання алгоритмів машинного навчання та поведінкового таргетингу потребує забезпечення балансу між комерційною ефективністю та етичними нормами функціонування цифрового середовища [5].

У зв'язку з цим аналітика оптимізації повинна передбачати механізми контролю якості даних, перевірку коректності сегментації, оцінювання потенційних дискримінаційних ефектів алгоритмів та дотримання вимог щодо захисту інформації. Формування прозорих процедур збору й обробки даних, а також чітке визначення меж персоналізації є важливими умовами довгострокової стійкості таргетованих рекламних стратегій [4; 5].

Висновки. Результати дослідження свідчать про те, що аналітика даних виступає ключовим чинником оптимізації таргетованої реклами в соціальних мережах. Перехід до data-driven підходу забезпечує обґрунтованість управлінських рішень, підвищує точність сегментації аудиторії та сприяє більш ефективному розподілу рекламних бюджетів. Системний аналіз поведінкових показників, інтеграція аналітичних інструментів і постійне тестування

рекламних стратегій формують основу для підвищення результативності маркетингових кампаній.

Оптимізація таргетованої реклами має базуватися на комплексному оцінюванні ключових показників ефективності, інтеграції рекламних платформ із веб-аналітикою та CRM-системами, а також адаптації маркетингових рішень до динамічних змін цифрового середовища. Водночас необхідним є врахування ризиків, пов'язаних із конфіденційністю персональних даних, етичністю алгоритмічних рішень та можливими помилками сегментації.

Таким чином, аналітика даних набуває стратегічного значення у формуванні ефективних рекламних стратегій, підвищенні конкурентоспроможності підприємств і забезпеченні раціонального використання маркетингових ресурсів у цифровому середовищі.

Література:

1. Вовк В. А., Гаврильченко О. В., Черкаський О. Ю. Вплив діджиталізації на формування маркетингових стратегій підприємств: використання digital-інструментів. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-1> (Дата звернення: 08.02.2026)
2. Крижановський Б. В. Визначення ефективності застосування цифрових інструментів у маркетингових кампаніях. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-90> (Дата звернення: 08.02.2026)
3. Літвиненко М. В., Бородкіна К. Ю. Використання Big Data та аналітики у маркетингових рішеннях вітчизняних компаній. Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки). 2025. № 1. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/330174/319665> (Дата звернення: 09.02.2026)
4. Медведєв В. І. Персоналізація таргетованої реклами в соціальних мережах: переваги та складнощі. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2025. Вип. 2 (102). DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.2.10> (Дата звернення: 10.02.2026)
5. Окландер М. А., Карандін О. В. Сучасні виклики та інноваційні інструменти таргетованої реклами в цифровому маркетингу. Економічний простір. 2025. № 204. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.204.220-226> (Дата звернення: 09.02.2026)

Мініч Карина Вячеславівна,

студентка, Національний університет «Острозька академія» .Науковий

керівник: Козак Людмила Василівна, д. е. н., доцентка кафедри менеджменту та маркетингу.

ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГУ ТА СТРАТЕГІЙ ПОШУКОВОЇ ОПТИМІЗАЦІЇ В ЕПОХУ ГЕНЕРАТИВНОГО ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА АЛГОРИТМІЧНОЇ ІЗОЛЯЦІЇ

Постановка проблеми. Впродовж майже двох десятиліть боротьба за місце у перших рядках пошукової видачі була центральним елементом будь-якої стратегії інтернет-просування. Головним завданням маркетолога було змусити алгоритм показати покликання вище за конкурентів, а завданням користувача – клікнути на нього. Проте сьогодні ця епоха добігає кінця. Цифровий маркетинг перебуває в точці фундаментального зламу: на зміну логіці індексації гіперпосилань приходять інтелектуальні системи синтезу відповідей, що базуються на великих мовних моделях (LLM). Ці системи не лише знаходять релевантні сторінки, а й безпосередньо формулюють відповідь на запит користувача, нерідко позбавляючи його від необхідності переходити за будь-яким покликанням взагалі.

Суттєво, що сучасне поняття «пошук із залученням генеративного ШІ» охоплює значно ширше коло інструментів, ніж лише спеціалізовані чат-боти. Поряд із ChatGPT, Gemini, Perplexity та Claude традиційні пошукові системи (Google та Bing) активно інтегрують генеративні відповіді безпосередньо у сторінку результатів пошуку (SERP) через механізм SGE (Search Generative Experience). Користувач дедалі частіше отримує синтезовану інформацію ще до контакту з першоджерелом. За результатами досліджень Serp Gemini, станом на 2025 рік понад 58% споживачів замінили класичні пошукові системи ШІ-інструментами при пошуку відомостей про товари та послуги [1]. Така поведінкова зміна ставить під загрозу саму бізнес-логіку традиційного SEO: якщо ШІ-система надає вичерпну відповідь прямо в інтерфейсі, стимул переходити на сайт-джерело суттєво слабшає або зникає повністю.

Таким чином формується так звана ера «Zero-Click Internet» – інтернету нульових кліків, де веб-трафік концентрується лише навколо обмеженого кола джерел, здатних стати частиною ШІ-відповіді. За прогнозами аналітичної компанії Gartner, до 2028 року додатково до 28% всіх пошукових запитів переміститься до генеративних рушіїв [3]. У цих умовах виникає нова загроза – алгоритмічна ізоляція, коли ШІ самостійно вирішує, яку інформацію подавати, відсікаючи бренди, що не вписуються в його семантичні моделі чи поведінкові патерни користувача.

Ці дані засвідчують, що питання адаптації маркетингових стратегій до умов генеративного пошуку є не завданням майбутнього, а нагальною потребою сьогодення. Суть проблеми полягає у визначенні нової логіки цифрової

видимості брендів та розробці практичних механізмів функціонування бізнесу в умовах алгоритмічної ізоляції.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Наукова рефлексія щодо трансформації цифрового маркетингу під впливом ШІ розвивається як у вітчизняному, так і в міжнародному дослідницькому просторі. У зарубіжній академічній літературі проблематика зазвичай розглядається крізь призму практичного впливу ШІ на оптимізацію бізнес-процесів, персоналізацію комунікацій та масштабоване генерування контенту. Вітчизняна наукова думка щодо впливу штучного інтелекту на маркетинг і пошукову оптимізацію перебуває на початковому етапі становлення. В українському академічному середовищі питання інтеграції штучного інтелекту в маркетинг та підприємницьку діяльність досліджено у працях Т. Палонної, А. Ахтояна, А. Боковні та Т. Бурцевої [4], де визначено вектори розвитку проактивних інноваційних стратегій із застосуванням ШІ. Безпосередньо трансформацію пошукової оптимізації в умовах генеративного ШІ розглядає С. Родіонов [5], окреслюючи принципові відмінності між класичним SEO та новою логікою пошуку на прикладі переходу від Google до ChatGPT. Трансформаційний вплив великих мовних моделей на цифровий маркетинг і поширення технологій SGE проаналізовано А. Фігуном, І. Дейнегою та І. Рикованою [6].

Однак існуючий масив вітчизняних публікацій охоплює лише окремі аспекти проблеми і залишає значні можливості для дослідження. По-перше, наявні праці переважно констатують факт трансформації або описують окремі ШІ-інструменти, не формулюючи системних практичних рекомендацій щодо адаптації контентних і маркетингових стратегій до вимог генеративного пошуку – зокрема, стратегій GEO. По-друге, за межами дослідницького інтересу залишаються соціально-економічні наслідки генеративного ШІ для конкурентного середовища: зокрема, механізм алгоритмічної ізоляції як комерційна загроза, структурна нерівність між великим і малим бізнесом в умовах домінування ШІ-систем, а також маніпулятивний потенціал генеративних моделей у формуванні споживчих уподобань. Ця комплексна прогалина й визначає спрямованість даного дослідження.

Цілі та завдання дослідження. Метою статті є комплексний аналіз трансформації маркетингових стратегій і стратегій пошукової оптимізації в умовах домінування генеративного штучного інтелекту, а також визначення практичних підходів до адаптації бізнесу в новій парадигмі цифрової видимості.

Відповідно до зазначеної мети визначено такі завдання: по-перше, розкрити сутнісні відмінності між традиційним SEO та новою парадигмою GEO; по-друге, дослідити механізм алгоритмічної ізоляції та формування персоналізованих інформаційних бульбашок у контексті комерційних інтересів; по-третє, оцінити вплив AI Overviews на структуру трафіку та рекламну екосистему; по-четверте, систематизувати практичні стратегії підвищення видимості брендів у середовищі генеративного пошуку; по-п'яте, проаналізувати перспективи конкурентоспроможності малого бізнесу та визначити нові метрики успіху в умовах ШІ-домінування та стратегії їх використання.

Виклад основного матеріалу.

1. Перехід від SEO до GEO: зміна логіки цифрової конкуренції

Якщо впродовж десятиліть ефективність пошукової оптимізації визначалася трьома взаємопов'язаними чинниками – щільністю ключових слів, профілем зворотних посилань і технічними характеристиками сторінки, – то поява генеративних систем переналаштовує саму систему координат. Принципова зміна полягає не в ускладненні наявних правил, а в їхній заміні: користувач більше не шукає сторінку, він шукає готове рішення. Алгоритми відтепер орієнтуються не на відповідність запиту, а на розуміння наміру.

Яскравим підтвердженням цього є емпіричні дані: лише близько 5% результатів у блоках AI Overviews містять точне ключове слово, яке користувач безпосередньо вводив у пошуковий рядок [17]. Це наочно ілюструє, що генеративні системи остаточно відійшли від механічного співставлення тексту, зосередившись на розпізнаванні сутностей (Knowledge Graph) та глибинному розумінні контексту запиту. Бренди, що продовжують механічно насичувати тексти пошуковими фразами, стають семантично невидимими для моделей, навчених на природній людській мові.

GEO (Generative Engine Optimization) – це нова дисципліна оптимізації, що не скасовує SEO, а доповнює його, орієнтуючи контент на специфіку обробки інформації великими мовними моделями. Якщо традиційне SEO бореться за кліки та позиції у пошуковій видачі, GEO бореться за цитування: у відповіді ШІ-системи має фігурувати конкретний бренд або ресурс – незалежно від того, чи перейде користувач за покликанням. За даними Ahrefs, 63% вебсайтів уже фіксують трафік із ШІ-пошукових платформ, а 64% споживачів декларують готовність купувати продукти, рекомендовані штучним інтелектом [2], що підкреслює комерційну значущість нового підходу.

Варто окремо підкреслити, що ієрархія джерел, на які посилаються різні ШІ-системи, суттєво відрізняється від традиційних пошукових рейтингів. Емпіричний аналіз показав, що серед ресурсів, які найчастіше фігурують у відповідях Google AI Overview, переважають YouTube, Wikipedia та LinkedIn, тоді як Reddit і Quora, що є популярними в органічній видачі, практично відсутні серед джерел AI Overview [17]. Це означає, що висока позиція у класичному пошуку не гарантує присутності у генеративній відповіді – і навпаки.

Водночас повне ігнорування традиційного SEO було б помилкою. Семантична коректність, мобільна оптимізація, структуровані дані та швидкість завантаження залишаються важливими сигналами, оскільки генеративні рушії частково спираються на ті самі індекси, що й класичні пошукові системи. Дослідження фіксують кореляцію між видимістю у Google і частотою цитування в ШІ, однак ця залежність є непрямою: обидва показники є наслідком якісного контенту і позитивного користувацького досвіду, а не причиною один одного.

2. Алгоритмічна ізоляція як комерційна загроза

Серед усіх наслідків генеративного пошуку для бізнесу найменш очевидним, але водночас найбільш структурно небезпечним є явище, яке можна позначити як «комерційна алгоритмічна ізоляція». У традиційній пошуковій видачі перша сторінка результатів відображала широкий спектр позицій і точок зору, хоч навіть вона була схильна до упереджень залежно від запиту. Персоналізовані генеративні системи функціонують за принципово іншою логікою: вони прагнуть сформулювати єдину «найкращу» відповідь, яка максимально відповідає поведінковому профілю конкретного користувача [13].

На практиці це означає, що споживач, який систематично взаємодіє з бюджетним сегментом, з часом опиняється в ізольованому середовищі, де система перестає пропонувати преміальні альтернативи – навіть як допоміжну інформацію. ШІ фактично ухвалює рішення про релевантність замість користувача, формуючи замкнений інформаційний простір. Для бізнесу це означає, що залучення нового клієнта ускладнюється: якщо бренд відсутній у навчальних даних моделі або не цитується авторитетними зовнішніми ресурсами, він просто не потрапляє до горизонту видимості потенційного покупця [11].

Більше того, виникає так званий «позитивний цикл зворотного зв'язку»: алгоритми, прагнучи максимізувати залученість, штучно підсилюють найбільш провокативний контент, який споживачі поступово починають сприймати як об'єктивну реальність. Як наслідок, алгоритмічна ізоляція не лише відсікає «невидимі» бренди, а й змушує комерційний сектор мімікрувати під специфічні «смаки» штучного інтелекту, адаптуючи реальні продукти та маркетингові повідомлення під штучно роздуті тренди [18].

Проблема набуває ще гострішого виміру, якщо врахувати маніпулятивний потенціал штучного інтелекту у формуванні комерційних уподобань. Відомі факти цілеспрямованого «навчання на дезінформації» у низці моделей [14] ставлять закономірне запитання: чи є подібні практики вже зараз предметом конкурентних маніпуляцій у комерційному секторі? Якщо масштабне виробництво фейкового контенту з метою впливу на відповіді ШІ застосовується в інформаційно-пропагандистській сфері [13], немає підстав вважати, що цей інструментарій залишиться виключно політичним. Крім того, постає питання готовності споживачів критично перевіряти комерційні рекомендації ШІ-систем – особливо зважаючи на загальну тенденцію до зниження критичного сприйняття персоналізованого контенту.

3. AI Overviews: парадокс видимості без трафіку

Впровадження Google AI Overviews спровокувало те, що можна назвати структурною реконфігурацією пошукової сторінки. Блок синтезованої відповіді розміщується у верхній частині SERP, витісняючи як органічні результати, так і платні оголошення вниз. При цьому AI Overviews найчастіше активуються у відповідь на інформаційні запити, а ймовірність їхньої появи зростає пропорційно до довжини та складності пошукового запиту. Логічним наслідком

є зниження CTR усієї видачі – і органічної, і платної – у сесіях, де з'являється генеративний блок [12; 17].

За даними дослідження Sistrix, поява сайту як цитованого джерела в AI Overview здатна залучити більше переходів, ніж класичний featured snippet [12]. Утім, навіть включення до AI Overview як джерела забезпечує суттєво нижчий CTR порівняно із ситуацією, коли генеративний блок взагалі відсутній на сторінці. Це і є суть парадоксу «видимості без трафіку»: ресурс може бути процитований у відповіді, але реального переходу так і не відбудеться, оскільки користувач вважатиме отриману інформацію достатньою. Ускладнюється ситуація й нестабільністю вибору джерел: стохастична природа генерації тексту призводить до того, що для схожих запитів у різних сесіях система може обирати різні покликання.

Механізм формування Google AI Overview відрізняється від класичного пошукового ранжування: спочатку модель Gemini генерує відповідь на запит, а вже потім відшукує джерела, що підтверджують сформульоване твердження – а не навпаки. Це означає, що релевантність контенту для AI Overview визначається не відповідністю ключовим словам, а здатністю тексту «вписатися» у структуру типової синтезованої відповіді. Найшвидший індикатор присутності бренду в цій системі – наявність Knowledge Panel при пошуку за назвою бренду, що свідчить про його розпізнавання як самостійної сутності у Google Knowledge Graph [17].

Вплив AI Overviews на рекламну екосистему також є суттєвим. Генеративні блоки, що з'являються вище традиційних PPC-оголошень, знижують кількість рекламних показів для верхньофункціональних запитів, підвищують конкуренцію та вартість кліку в комерційних нішах і подовжують шлях користувача до конверсії. Для окремих категорій бізнесу найсерйознішим викликом є не стільки витіснення рекламного блоку, скільки здатність ШІ надавати вичерпні безкоштовні відповіді на запити, за якими раніше велася цінова конкуренція між рекламодавцями.

4. Голосовий пошук як паралельний вектор змін

Поряд із трансформацією текстового пошуку відбувається не менш значуще зростання голосової взаємодії з цифровими системами. Сьогодні голосовим пошуком користується близько п'ятої частини населення планети, а загальна кількість голосових помічників у світі перевищила позначку 8,4 мільярда одиниць – майже вдвічі більше, ніж п'ять років тому. Ринок технологій розпізнавання мовлення, за прогнозами, досягне 47 мільярдів доларів США до 2030 року із середньорічним темпом зростання понад 14% [15].

Зміна форми пошукового запиту тягне за собою зміну його характеристик. На відміну від лаконічних текстових запитів, голосові звернення будуються як природні, розгорнуті питання – саме тому середня довжина голосової відповіді пошукової системи сягає 29 слів, тоді як самі запити є значно складнішими синтаксично та більш діалогічними за структурою. Не випадково лише 1,71% результатів голосового пошуку містять точний збіг ключових слів у заголовку сторінки: системи оцінюють не формальну відповідність словникового складу, а сенсову релевантність наміру користувача. Для маркетологів це означає

необхідність орієнтуватися на конструкції природної мови, формати «питання–відповідь» і довгі семантичні кластери. Суттєво, що 41% голосових відповідей формується із featured snippets [15], а 76% споживачів використовують голосовий пошук для знаходження локальних підприємств [15], що робить голосову оптимізацію особливо критичною для малого та регіонального бізнесу.

5. Стратегії GEO-оптимізації: від евристик до системного підходу

Емпіричні дослідження стратегій GEO дозволяють виділити кілька підходів із доведеною ефективністю. Праця міжнародного колективу авторів за участю дослідників з ІТ Delhi та Принстонського університету Aggarwal et al. [7] встановила, що найбільший приріст видимості у генеративних системах забезпечує насичення контенту фактологічними підтвердженнями: прямими цитатами з авторитетних джерел, статистичними показниками та експертними висловлюваннями, які підвищують видимість у відповідях ШІ в середньому на 30–40%. Покращення плавності тексту і спрощення його для сприйняття також дають відчутний позитивний ефект, тоді як зміна тонального регістру на більш «авторитетний» без зміни суті виявляється малоефективною [7]. Ці результати свідчать про те, що генеративні моделі оцінюють не стилістичну форму, а інформаційну цінність контенту.

Технічним фундаментом будь-якої GEO-стратегії є відповідна структуризація ресурсу. Розмітка Schema.org для всіх релевантних сутностей – продуктів, цін, авторів, організацій – перетворює сайт на зрозуміле для машин джерело структурованих знань [8]. Критично важливим є і дозвіл на сканування для спеціалізованих ботів: якщо GPTBot заблокований у robots.txt, вміст ресурсу може ніколи не потрапити до навчальних або пошукових даних OpenAI. Окремо слід зазначити, що ШІ-системи погано обробляють клієнтський JavaScript – сайти на таких фреймворках ризикують залишитися поза зоною охоплення мовних моделей [17].

Дослідження E-GEO [8] продемонструвало, що прості стратегії переписування контенту, орієнтовані на оптимізацію, здатні стабільно покращувати позиції товарів у генеративній видачі та перевершують ручні евристичні підходи. Ключовим результатом є виявлення стійких патернів переписування, що узагальнюються на різні типи товарів і запитів: алгоритм незалежно від вихідного стилю контенту послідовно конвергував до одного набору характеристик – акцентування на ранжуванні, відповідності наміру користувача, конкурентних порівнянь та зовнішніх підтверджень (відгуки, рейтинги, соціальні докази). Це свідчить про те, що ефективна GEO-оптимізація визначається стійкими структурними принципами, а не ситуативним підбором прийомів. Показово, що навіть після алгоритмічного переписування більшість оптимізованих описів зберігала вимогу фактологічної точності, присутню у вихідних матеріалах: мета-оптимізація стабільно розпізнає достовірність як важливу ознаку ранжування і не перетворюється на інструмент генерування оманливого контенту [8].

Це вказує на те, що GEO в електронній комерції розвивається як механізм покращення релевантності, а не як інструмент генерації оманливого контенту.

З огляду на те, що навіть незначне підвищення позиції в ранжованому списку корелює зі значним зростанням доходів, впровадження системних підходів E-GEO стає критично важливим економічним фактором для учасників ринку, перетворюючи оптимізацію з творчого процесу на вимірювану інженерну задачу.

Фреймворк RAID G-SEO [9] відповідає на принципове практичне питання: як оптимізувати контент під запит, якого автор ніколи не бачив? Автори виходять із того, що генеративні пошуковики функціонують як «чорна скринька» – виробник контенту не має доступу до реального запиту користувача. Вирішенням є чотириетапна процедура: семантичне стиснення вихідного тексту, виведення та уточнення прихованого наміру пошуку, покрокове планування редагування і цілеспрямоване переписування. Центральним елементом є модуль 4W-рефлексії: мовна модель симулює різні ролі користувачів (Who – хто шукає, What – що їм потрібно, Why – де розрив між наявним контентом і потребою, How – як усунути цей розрив) і на основі синтезу рольових перспектив формує узагальнений намір, який охоплює ширший спектр аудиторії. За результатами порівняння дев'яти базових стратегій, серед підходів із суттєвим покращенням об'єктивних показників виділилися термінологічне збагачення та додавання статистики, тоді як традиційна SEO-оптимізація посіла лише шосте місце, а авторитетний тон і перефразування продемонстрували слабкий ефект. RAID G-SEO перевершив усі базові підходи одночасно за об'єктивними та суб'єктивними показниками видимості [9].

Система AutoGEO [10] іде ще далі – автоматизує сам процес виявлення правил оптимізації, усуваючи необхідність у їхньому ручному формулюванні. Пайплайн складається з чотирьох послідовних модулів: Explainer порівнює пари документів із максимальною різницею видимості у відповідях генеративного рушія та формулює природномовне пояснення цієї різниці; Extractor дистилує пояснення у стислі структуровані інсайти; Merger агрегує інсайти з тисяч пар у кандидати правил через ієрархічну стратегію злиття; Filter відфільтровує нерелевантні або запитозалежні правила, залишаючи лише ті, що відображають стійкі вподобання. Отриманий набір правил використовується або як контекстна інженерія для потужної LLM-API (AutoGEOAPI), або як сигнал винагороди для навчання з підкріпленням компактної моделі (AutoGEOMini), вартість роботи якої становить лише 0,007 від вартості API-версії [10].

AutoGEOAPI досягає середнього приросту видимості на 35,99% порівняно з базовою лінією, при цьому зберігаючи якість і корисність відповідей генеративної сітсеми [10]. Аналіз перекриття між правилами, видобутими для різних LLM-систем (Gemini, GPT, Claude), показав, що від 78 до 84% правил є спільними між платформами, однак кожна зберігає унікальні вподобання: зокрема, E-commerce-домен перекривається з відкритодоменними наборами даних лише на 35–40%, що свідчить про суттєві доменні відмінності. Застосування правил, видобутих для одного рушія, до іншого все ж дає покращення порівняно з базовою лінією, але поступається рушієво-специфічним

правилам – що підтверджує доцільність диференційованого підходу до різних ІІІ-платформ [10].

Важливою практичною рекомендацією, що виходить із порівняльного аналізу різних ІІІ-платформ, є диференційований підхід до кожної з них. Для Claude та ChatGPT, які орієнтуються на глобальні авторитетні джерела, пріоритетним є публікації на провідних ресурсах вертикалі. Perplexity інтегрує YouTube і ритейлерів, тож для нього доцільна присутність у відеоформаті та товарних каталогах. Gemini поєднує зовнішні згадки з глибоким структурованим контентом на власному сайті. Уніфікований підхід до всіх платформ одночасно є менш ефективним, ніж диференційована стратегія. [8]

6. Е-Е-А-Т та унікальний контент як конкурентний актив

В умовах, коли генеративні системи здатні продукувати масиви «достатньо хорошого» тексту за лічені секунди, контент середньої якості стає надлишковим і знецінюється. ІІІ ефективно справляється з рефератами, визначеннями та компіляцією відомих фактів – але принципово нездатний відтворити живий досвід, первинні дані або суб'єктивну перспективу автора. Це створює нову конкурентну логіку, де виживання визначається не кількістю виробленого контенту, а його унікальною інформаційною цінністю.

Концепція Е-Е-А-Т (Experience, Expertise, Authoritativeness, Trustworthiness) відображає саме цю логіку. Параметр досвіду (Experience) означає демонстрацію первинного, фізично пережитого знання, яке ІІІ не може симулювати: особистий тест продукту, польове дослідження, клінічна практика. Алгоритми Google суттєво вдосконалили здатність розрізняти такий контент і узагальнений ІІІ-текст. Параметр експертизи (Expertise) передбачає підтверджену фахову компетентність: академічні ступені, галузеві сертифікації, значний масив публікацій. Авторитетність (Authoritativeness) будується через зовнішню валідацію – покликання від авторитетних ресурсів, згадки у медіа, цитування колегами. Надійність (Trustworthiness) формується точністю, актуальністю та прозорістю щодо джерел даних. [12]

Принципово важливий висновок дослідження Aggarwal et al. [7] стосується демократизуючого потенціалу GEO. Ресурси з нижчими позиціями у традиційному пошуку отримують непропорційно більший приріст видимості від GEO-оптимізації порівняно з лідерами видачі, оскільки генеративні моделі оцінюють конкретну якість відповіді, а не загальний авторитет домену. Водночас дослідження Е-GEO [8] зафіксувало, що навіть в умовах агресивної оптимізації системи зберігали суворі вимоги до фактологічної точності, ідентифікуючи правдивість як один із ключових параметрів ранжування. Це означає, що GEO розвивається як механізм підвищення релевантності, а не як інструмент генерації оманливого контенту.

7. Позиції малого бізнесу

Попри наявність демократизуючих механізмів, структурне середовище ІІІ-пошуку зберігає системне упередження на користь великих брендів – насамперед через їхню більшу представленість у навчальних даних мовних моделей і ширшу присутність у цитованих авторитетних джерелах. Емпіричний аналіз показав

значний розрив між покриттям ШІ-пошуковиків і Google: Perplexity збігається з Google лише за 43% доменів і 24% конкретних URL, ChatGPT – за 21% доменів і лише 7% URL [11]. Це означає, що значна частина ресурсів, оптимізованих під класичний пошук, залишається поза зоною видимості генеративних систем.

Для нішевих гравців стратегічним виходом є гіперспеціалізація та цілеспрямована побудова зовнішнього авторитету в тих джерелах, які вже «відомі» мовним моделям. Це передусім Wikipedia (якщо критерії значущості дозволяють розмістити статтю або додати згадку), Reddit і Quora (де автентичні дискусії обробляються моделями і можуть слугувати джерелом рекомендацій), галузеві медіа та академічні публікації. Публікація власних первинних досліджень – навіть невеликих за масштабом: опитування клієнтів, аналіз локального ринку, порівняльні тести – генерує цитування, яке з часом потрапляє до навчальних даних і формує авторитет без значних фінансових витрат [11].

Ще одним потужним інструментом підвищення видимості для невеликих компаній є синдикація контенту (content syndication). Цілеспрямоване поширення та перепублікація матеріалів на провідних новинних ресурсах чи платформах (publishers) дозволяє сформувати широкий цифровий «веб-відбиток» (web footprint) бренду. Оскільки великі мовні моделі надають пріоритет таким авторитетним джерелам під час збору тренувальних даних, стратегія синдикації значно підвищує шанси бренду потрапити до їхньої бази знань і, як наслідок, до згенерованих ШІ відповідей. [17]

8. Вимірювання ефективності в епоху ШІ-пошуку

Трансформація стратегій просування неминує вимагати переосмислення інструментарію оцінки їхньої ефективності. Класичні SEO-метрики – позиція в органічній видачі та обсяг органічного трафіку – перестають адекватно відображати реальну цифрову видимість бренду в умовах, коли значна частина взаємодії між користувачем та інформацією відбувається всередині ШІ-інтерфейсу, без жодного переходу на сайт. Виникає потреба у принципово новому наборі індикаторів, адаптованих до логіки генеративного пошуку.

Першим і найпоширенішим каналом збору даних залишається Google Analytics 4 (GA4), який дозволяє відстежувати сесії, що надходять із генеративних платформ – ChatGPT, Perplexity, Gemini – через параметри джерела трафіку. Водночас цей метод має суттєве обмеження: GA4 фіксує лише ті переходи, коли користувач справді клікає на посилання у відповіді ШІ-системи. Значна частина взаємодій – перегляд назви бренду в AI-резюме без кліку, запам'ятовування рекомендації для подальшого самостійного пошуку – залишається поза межами аналітики. Тому дані GA4 щодо ШІ-трафіку слід інтерпретувати як нижню межу реального охоплення, а не як повну картину.

Принципово новим для маркетингової аналітики є метод аналізу серверних логів на наявність ботів генеративних платформ. Коли ChatGPT відображає посилання на конкретний URL у своїй відповіді, перед цим він надсилає запит до цього URL через свого бота – ChatGPT-User. Фіксація звернень цього бота у серверних логах сайту є прямим підтвердженням того, що відповідний ресурс був процитований у відповіді ChatGPT [3]. На відміну від GA4, цей метод не

залежить від поведінки кінцевого користувача і дозволяє виявити цитування навіть у тих випадках, коли жодного кліку не відбулося. Важливо, що понад 50% трафіку з усіх ІІІ-чат-ботів припадає саме на ChatGPT [17], що робить моніторинг його бота пріоритетним завданням у структурі аналітики.

Окремим виміром ефективності є бренд-видимість у ІІІ-відповідях, або *share of voice* – частка, з якою назва бренду з'являється серед джерел у відповідях генеративних систем на релевантні запити. На відміну від кількісних показників трафіку, *share of voice* відображає позиціонування: навіть якщо користувач не переходить за посиланням, він бачить назву бренду в контексті авторитетної відповіді і формує асоціацію між брендом та певною темою чи рішенням. Це наближає логіку GEO-аналітики до логіки медіамоніторингу – де цінністю є сама згадка, а не лише дія, яку вона спричинила [3; 11].

Водночас *share of voice* у ІІІ-відповідях наразі не піддається автоматичному вимірюванню засобами стандартних аналітичних платформ: жоден із поширених інструментів веб-аналітики не фіксує факт згадки бренду всередині згенерованого тексту без кліку. Це означає, що оцінка бренд-видимості в генеративному просторі на сьогодні потребує ітеративного ручного підходу: маркетолог систематично надсилає цільові запити до різних ІІІ-систем і фіксує, чи присутній бренд у відповіді, на якій позиції, у якому контексті і поряд із якими конкурентами. Такий моніторинг, попри трудомісткість, дає цінну інформацію одразу в кількох вимірах. По-перше, він дозволяє зрозуміти наміри користувачів: якщо ІІІ стабільно згадує бренд у відповідь на певний тип запитів, це сигналізує про те, як модель «розуміє» позиціонування компанії – і чи відповідає воно бажаному. По-друге, порівняння присутності власного бренду з конкурентами у відповідях на одні й ті самі запити формує уявлення про конкурентний ландшафт генеративного пошуку, який може суттєво відрізнятися від картини у традиційній видачі. По-третє, динаміка цих спостережень у часі – до і після внесення змін до контенту, отримання нових зовнішніх згадок чи публікації оригінальних досліджень – слугує основою для ітеративної адаптації GEO-стратегії та перевірки гіпотез про чинники, що впливають на присутність бренду у відповідях ІІІ.

Важливо також регулярно тестувати видимість з нових акаунтів без накопиченої персоналізованої історії – для отримання «чистої» картини, не спотвореної попередньою взаємодією.

Для глибшого розуміння цінності ІІІ-трафіку аналіз не повинен обмежуватися лише обсягом сесій. Ключовим є питання якості: звідки приходять ті користувачі, що генерують найбільший дохід, які ІІІ-платформи приводять аудиторію з найвищим показником конверсії та середнім чеком. Зіставлення джерела першого контакту з подальшою поведінкою і монетизацією дозволяє зрозуміти, які канали ІІІ-видимості є стратегічно цінними, а не просто генерують трафік [3].

Нарешті, оскільки ані GA4, ані серверні логи не дають повного уявлення про те, як часто бренд з'являється у відповідях різних ІІІ-систем, набирають поширення спеціалізовані сторонні сервіси моніторингу ІІІ-видимості. Ці

інструменти систематично надсилають тестові запити до ChatGPT, Perplexity, Gemini та інших платформ і фіксують, чи згадується аналізований бренд або домен у відповідях, на якій позиції і в якому контексті. Поява цілого класу таких рішень є свідченням того, що індустрія усвідомлює: традиційні аналітичні інструменти не покривають нову реальність генеративного пошуку, і вимірювання III-видимості стає самостійним напрямом маркетингової аналітики.

Висновки.

Проведений аналіз засвідчує, що трансформація маркетингових стратегій і систем пошукової оптимізації під впливом генеративного штучного інтелекту є не кількісним ускладненням наявних практик, а якісним злом парадигми. Перехід від SEO до GEO означає перехід від конкуренції за кліки до конкуренції за цитування: успіх у цифровому просторі тепер визначається не позицією в рейтинговому списку, а присутністю бренду у синтезованій відповіді III.

Водночас паралельна підтримка класичних SEO-підходів залишається доцільною завдяки їхній синергії з GEO через спільний знаменник – якість контенту та позитивний користувацький досвід.

Феномени алгоритмічної ізоляції та персоналізованих інформаційних бульбашок набувають не лише медійного, а й комерційного виміру. Персоналізація генеративних систем обмежує здатність брендів потрапляти до горизонту уваги нових клієнтів, а структурна присутність великих гравців у навчальних даних моделей підсилює наявну ринкову асиметрію. Разом з тим дослідження демонструють, що глибока нішева спеціалізація та цілеспрямована побудова зовнішнього авторитету дозволяють малому бізнесу конкурувати з корпораціями на рівні конкретних тематичних запитів.

Практичні рекомендації дослідження зводяться до наступного: ефективна GEO-стратегія базується на семантичному збагаченні контенту – цитатах, статистиці, структурованих відповідях на реальні наміри користувачів; зовнішній авторитет у довірених джерелах є критично важливим для видимості в генеративних системах; технічна доступність ресурсу для III-ботів і коректна Schema.org-розмітка є базовими умовами участі в новій конкурентній грі; а унікальний контент, заснований на первинному досвіді й власних даних, залишається єдиним стійким конкурентним активом.

Окремо слід наголосити на необхідності переосмислення системи вимірювання ефективності: стандартні аналітичні інструменти фіксують лише частину реальної картини, а повноцінний моніторинг III-видимості вимагає поєднання GA4, аналізу серверних логів і ітеративного ручного відстеження бренд-присутності у відповідях різних платформ.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою стандартизованих методологій вимірювання share of voice у генеративних системах, вивченням довгострокових наслідків масового впровадження GEO для конкурентного середовища, а також аналізом регуляторних механізмів протидії маніпулятивному використанню генеративних моделей у комерційних цілях і алгоритмічній ізоляції у цифровому просторі.

Література:

1. Capgemini Research Institute. 71% of Consumers Want Generative AI Integrated into Their Shopping Experiences : press release. Capgemini. 2025. URL: <https://www.capgemini.com/news/press-releases/71-of-consumers-want-generative-ai-integrated-into-their-shopping-experiences/>
2. Insightland. Generative Engine Optimization: Everything You Need to Know for 2025. Insightland Blog. 2025. URL: <https://insightland.org/blog/generative-engine-optimization-everything-you-need-to-know-for-2025/>
3. Insightland. Measuring Data from Generative Chatbots. Insightland Blog. 2025. URL: <https://insightland.org/blog/measuring-data-from-generative-chatbots/>
4. Пальонна Т. А., Ахтоян А. Н., Боковня А. О., Бурцева Т. І. Проактивні інноваційні маркетингові стратегії та вектори розвитку бізнесу з використанням штучного інтелекту. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 8 (290). С. 201–209. URL: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-290-201-209>
5. Родіонов С. О. Пошукова оптимізація в інтернет-маркетингу в умовах трансформацій генеративного штучного інтелекту: від Google до ChatGPT. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2025. № 3, Том 2. URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-11](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-11)
6. Фігун А., Дейнега І., Рикованова І. Розвиток інструментів штучного інтелекту у цифровому маркетингу. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Вип. 336, № 6. (2024) URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1294>
7. Aggarwal P., Murahari V., Rajpurohit T., Kalyan A., Narasimhan K., Deshpande A. GEO: Generative Engine Optimization. arXiv. 2024. URL: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2311.09735>
8. Bagga P. S., Farias V. F., Korkotashvili T., Peng T., Wu Y. E-GEO: A Testbed for Generative Engine Optimization in E-Commerce. arXiv. 2025. URL: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2511.20867>
9. Chen X., Wu H., Bao J., Chen Z., Liao Y., Huang H. Role-Augmented Intent-Driven Generative Search Engine Optimization. arXiv. 2025. URL: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2508.11158>
10. Wu Y., Zhong S., Kim Y., Xiong C. What Generative Search Engines Like and How to Optimize Web Content Cooperatively. arXiv. 2025. URL: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2510.11438>
11. Insightland. Can Small Brands Win in AI Search? Visibility Strategies Beyond Big Budgets. Insightland Blog. 2025. URL: <https://insightland.org/blog/small-brands-ai-search-visibility-strategies/>
12. Deep Footprints. How AI-Generated Responses in Search Engines May Impact SEO. Deep Footprints Blog. 2025. URL: <https://www.deepfootprints.co.uk/2025/01/08/how-ai-generated-responses-in-search-engines-may-impact-seo/>
13. Forbes Україна. ШІ-асистент подаватиме нам «інфопомію»: як замість ери інформаційного достатку штучний інтелект ускладнить доступ до правди. Forbes Україна. 2025. URL: <https://forbes.ua/innovations/shi-asistent-podavatime-nam-infopomii-yak-zamist-eri-informatsiynogo-dostatku-shtuchniy-intelekt-uskladnit-dostup-do-pravdi-04112025-33835>

14. Warden P. Why the Chinese Government Taught AI to Lie. Pete Warden's Blog. 2025. URL: <https://petewarden.com/2025/05/08/why-the-chinese-government-taught-ai-to-lie/>
15. Mosby A. 62 Voice Search Statistics 2026 (Number of Users & Trends). Yaguara. 2025. URL: <https://www.yaguara.co/voice-search-statistics/>
16. Chen M., Wang X., Chen K., Koudas N. Generative Engine Optimization: How to Dominate AI Search. arXiv preprint, 2025. URL: <https://arxiv.org/pdf/2509.08919>
17. Експертне інтерв'ю AirOps & Kevin Indig. AI Overview Impact on SEO [відеозапис]. YouTube. 2025. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=NCbgNMbpDCY>
18. Як генеративний штучний інтелект репрезентує реальність. Why Are People Starting to Sound Like ChatGPT? | Adam Aleksic | TED [відеозапис]. YouTube. TedX 2025. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=ZkXrTHpnQrQ>

Редколіс Анна Володимирівна,

студентка, Національний університет «Острозька академія».

Науковий керівник: Костецька Ірина Іванівна, д. е. н., доцент кафедри менеджменту та маркетингу.

RETENTION КОРИСТУВАЧІВ У СЕГМЕНТІ РИТЕЙЛУ ЕЛЕКТРОНІКИ НА РИНКУ УКРАЇНИ У 2025 РОЦІ

Постановка проблеми. В економічних умовах 2025 року український ритейл електронних товарів трансформується через неактуальність застарілих принципів ведення бізнесу. Зростання рекламних бюджетів не забезпечує пропорційного прибутку, оскільки середня вартість залучення клієнта, стрімко підвищується на тлі обмеженого попиту, показники якого стрімко падають під впливом економічної кризи, воєнного стану, масової міграції населення та інфляції. Поступово увага бізнесу зміщується до аналізу наявної клієнтської бази як джерела стабільного доходу. Тобто стратегія переходить до збільшення довгострокової цінності клієнта, яку вимірюють як сумарний дохід від клієнта за весь період у комунікації з брендом від першої точки контакту до остаточної втрати клієнта. Для національних мереж з дистрибуції електроніки (KTC, Comfy, MOYO тощо) конкуренція переходить від цінової конкуренції до управління клієнтським досвідом за допомогою churn rate (рівня відтоку клієнтів) та net promoter score (показника лояльності, який найчастіше відслідковують за допомогою проведення онлайн-опитувань клієнтів після здійснення покупки).

Сегмент побутових та цифрових гаджетів характеризується тривалим циклом ухвалення рішень та великими інтервалами часу між покупками, тому короткострокові продажі зазвичай не відображають якості клієнтської бази. Об'єктивну оцінку маркетингової стратегії дають метрики утримання, тобто retention rate, purchase frequency, та LTV. При аналітиці даних метрик можна дійти до висновку, що лояльні клієнти зазвичай менш чутливі до цін і відкриті до персоналізованих комунікацій (наприклад, за допомогою розсилок email та Viber), що знижує витрати на наступні транзакції порівняно з первинним залученням.

Перехід від збільшення кількості лідів до збільшення якості клієнтської бази забезпечує конкурентоспроможність, однак забезпечення цього переходу потребує глибинного аналізу клієнтської бази. На основі результатів такого аналізу у подальшому бізнес приймає рішення щодо заходів, що впливатимуть на збільшення лояльності клієнтів та доходу від продажів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні актуальні дослідження ринку електронної комерції в Україні дають зрозуміти тренди змін досліджуваного ринку. Наприклад, маркетингова агенція Promodo у звіті за перше півріччя 2024 року зафіксувала зростання доходів у сегменті електроніки на 7,5% у доларах, хоч середній чек впав на 28%. Ключовий висновок полягає у тому, що retention компенсує дороге залучення повторними продажами, коли customer acquisition cost стрімко росте. Бізнесу це вказує на те, що краще

вкладати фінанси в повторні продажі, які дають до 10% стабільного доходу, замість залучення нових клієнтів [1].

Клебан Ю. та Мазуренко В. у статті “Survival-аналіз як інструмент прогнозування та зменшення відтоку клієнтів” досліджують інструменти моделювання churn, виявлення факторів ризику та оцінки ефективності retention-заходів. [9]

Також індонезійські дослідники з Університету Нама у статті JUMange провели дослідження на базі Scopus, що даний за 2020–2024. Висновками цього дослідження є те, що автоматизація маркетингу через персоналізацію та AI піднімає LTV і retention rate, покращуючи лояльність. Для ритейлерів це репрезентативний приклад того, як налаштувати CRM, щоб клієнти поверталися частіше [2].

Робота з репозиторію БДТУ в Харкові акцентує на утриманні клієнтів в умовах війни, рекомендуючи CRM-інструменти для зниження churn rate [3].

Усе це корисно для розуміння трендів, але бракує конкретного кейсу. Наприклад, аналізу retention-заходів у мережі ритейлу електроніки КТС за 2024–2025 роки, де можна б побачити реальні цифри CRR і churn rate.

Мета і завдання дослідження. Метою даної роботи є аналіз ефективності заходів з утримання клієнтів у ритейлі електроніки на прикладі мережі ПП “КТС” за 2022–2025 роки. Об’єктом дослідження було обрано мережу магазинів КТС, оскільки компанія є репрезентативним представником українського ритейлу електроніки, що оперує інноваційними підходами до CRM-маркетингу. Це дозволило на прикладі реальних статистичних даних (2022–2025 pp.) оцінити ефективність інструментів утримання клієнтів у критичних ринкових умовах. Завдання дослідження – вивчити чинники впливу на retention rate. Проаналізувати динаміку CRR, churn rate та ін. маркетингові метрики. Результати такої роботи зможуть надати ритейлерам практичну цінність для прийняття рішень щодо retention-заходів і покращення бізнес-результатів на практиці.

Виклад основного матеріалу. Механіка роботи українського споживчого ринку наразі залежна від впливу соціально-економічних і безпекових складових, які стрімко змінюють структуру попиту. Коливання економіки змістило орієнтацію споживачів на раціональне споживання та скорочення витрат [4].

Зміна споживчих пріоритетів охарактеризована зростанням попиту на товари, пов’язані з енергозабезпеченням та автономністю. Наприклад, в зимовий період основний попит зазвичай концентрується на павербанках, зарядних станціях, кабелях для роутерів і суміжних товарах, які забезпечують стабільний доступ до електропостачання та зв’язку. Водночас безпекові заходи, повітряні тривоги та технічні збої, зокрема вихід з ладу генераторів, спричиняють для бізнесів короткострокове зниження відвідуваності торгових точок.

Адаптація бізнесів до зазначених факторів базується на впровадженні внутрішніх маркетингових інструментів, орієнтованих на збереження наявної клієнтської бази та підтримку попиту. Центральним елементом цієї адаптації

виступає сегментація клієнтів за поведінковими, мотиваційними та ціновими характеристиками (RFM-аналіз).

Сегментована клієнтська база визначає вибір каналів комунікації та реклами. До прямих персоналізованих каналів належать розсилки та push-нотифікації в мобільних додатках. Ці інструменти забезпечують оперативне інформування про акційні пропозиції та наявність товару. Платні цифрові канали охоплюють контекстну рекламу в пошукових системах, таргетовану рекламу в соціальних мережах, ремаркетинг і медійну рекламу. Їх використання дозволяє підтримувати видимість бренду та реагувати на коливання попиту в періоди зниження органічного трафіку.

Власні канали комунікації в компаніях зазвичай – це офіційний сайт, інколи мобільний додаток, сторінки бренду в соціальних мережах, блог і програма лояльності. Канали використовуються для довгострокової взаємодії зі споживачами та підвищують рівень залученості клієнтів. Офлайн-канали – фізичні магазини, друкована реклама (банери на вулицях, флаєри) та сервісні зони тощо. Партнерські канали охоплюють співпрацю з маркетплейсами, аналіз споживчих відгуків і згадки у медіа. На основі відгуків підприємства розраховують *net promoter score*, що дозволяє оцінити рівень лояльності та довіри до бренду.

Результативність використання комунікаційних каналів зростає за рахунок бонусних програм і сервісних рішень, спрямованих на стимулювання повторних покупок, підвищення зручності взаємодії та забезпечення стабільності обслуговування в умовах кризових коливань попиту.

За даними ECDB [6] онлайн-ринок електроніки в Україні охоплює частку близько 20,3 % від усього онлайн-ритейлу по країні за 2025 рік. Це означає, що майже кожна п'ята гривня, витрачена онлайн, припадає на електронні товари. Крім того, за оцінкою СЕО мережі “Фокстрот”, нелегальний “сірий” сегмент електроніки та побутової техніки у 2025 році займав від 25% до 30% ринку за грошовим обсягом. Це означає, що реальні обсяги продажів електронної техніки можуть бути вищими за офіційні показники. Загалом можна стверджувати, що наразі у 2024–2025 році відбулось поступове відновлення після спаду 2022–2023 років через початок військового стану, та загалом ця тенденція продовжується [8].

З початком повномасштабного вторгнення 2022 рік став роком різкого скорочення продажів, зменшення асортименту товарів і падіння споживчого попиту. На початку війни міжнародні бренди електроніки скорочували поставки, і придбання техніки часто відкладалося або призупинялося через невизначеність економіки. У 2023 році ринок залишився у фазі шоку і почав уповільнене відновлення. Незважаючи на складні обставини, торгівля поступово адаптувалася до нових логістичних схем, з'явилися пропозиції зі спрощених каналів поставок, а частина брендів почала відновлювати присутність на ринку. Натомість у 2024 році відслідковується позитивна динаміка. За підсумками року ринок збільшився приблизно на 2,6% у грошовому вимірі порівняно із 2023 роком. Ця динаміка відображає тенденцію поступового зростання після 2022–

2023 періоду. Серед 12 найбільших продуктових груп у 2024 році гарнітури, планшети та кавомашини перевершили обсяги продажів 2021 року у доларовому вираженні [8]. Тренд, що сформувався до кінця 2024 року, зберігся і в першому півріччі 2025 року, коли ринок продовжив зростати.

Крім того, сезонність ринку є важливою для ринку електроніки в Україні. Період листопад-грудень традиційно генерує понад 20 % річних продажів, що свідчить про сильну концентрацію попиту в кінці календарного року. При цьому “Чорна п’ятниця” 2024 року показала скорочення продажів приблизно на 3% у грошовому вираженні порівняно з попереднім роком, що також відображає коливання споживчої активності у відповідь на макроекономічний тиск [8].

Ці дані загалом показують, що ринок техніки та електроніки України у 2022-2025 роках пройшов шлях від гострого скорочення до поступового відновлення, зростання асортименту та розширення цифрових каналів продажів. Обсяги продажів ще не досягли довоєнних рівнів у багатьох категоріях, але темпи зростання та зміни структури ринку свідчать про повернення певної частини споживчого попиту та адаптацію бізнесів до нових умов [8].

Крім того, офіційні дані Державної податкової служби України за 2025 рік показують, як змінилася фіскальна складова досліджуваного ринку. У грудні 2025 року кількість фіскальних чеків у сфері побутової техніки та електроніки досягла 8,2 млн, що на 23,7% більше, ніж у вересні. У вересні 2025 року виторги становили 15,3 млрд грн, у жовтні – 16,7 млрд грн, у листопаді 21,7 млрд грн, у грудні 23,5 млрд грн. (рис. 1) Загальна кількість офіційно оформлених працівників у галузі у 2025 році залишалася на рівні близько 32 тис. осіб, а середня заробітна плата в секторі зросла з 24,5 тис. грн у вересні до 28,6 тис. грн у листопаді 2025 року [5].



Рис. 1. Сума виторгів у сфері побутової техніки та електроніки на ринку України за вересень-грудень 2025., млрд

Джерело: створено автором на основі джерела [5]

На підставі загального темпу росту ринку електроніки в Україні у 2022–2025 роках подальший аналіз зосереджено на конкретному прикладі мережі ПП “КТС” з метою оцінки зростання клієнтської бази та ефективності взаємодії з покупцями за допомогою показників, таких як кількість нових та повторних клієнтів, CRR, Churn Rate та коефіцієнт повторних покупок. Даний аналіз здійснено з метою перевірки загальної динаміки зростання ринку на прикладі більш вузького кейсу.

Розглянемо Таблицю 1, щоб дослідити показники росту, залучення та утримання клієнтів ПП “КТС”.

Таблиця 1

**Динаміка клієнтської бази та показників утримання клієнтів ПП
“КТС” за 2022-2025 рр.**

Рік	2022	2023	Приріст 2023	2024	Приріст 2024	2025	Приріст 2025
Кількість клієнтів у базі на початок періоду (01.01)	445962	517901	16,13%	570638	10,18%	628015	10,05%
Кількість клієнтів у базі на кінець періоду (31.12)	517901	570638	10,18%	628015	10,05%	695715	10,78%
Кількість унікальних клієнтів, що здійснила покупку за період	125117	107632	-13,97%	119257	10,80%	133527	11,97%
Нові клієнти, залучені за період	66781	49259	-26,24%	59763	21,32%	71220	19,17%
Повторних покупок здійснено клієнтами за період	64250	62964	-2,00%	61497	-2,33%	63301	2,93%
Втрачених клієнтів за період	64376	80306	24,75%	72959	-9,15%	80573	10,44%
CRR	87,57%	85,93%	-1,64%	88,38%	2,46%	88,42%	0,04%
Churn Rate	12,43%	14,07%	1,64%	11,62%	-2,46%	11,58%	-0,04%
Коефіцієнт повторних покупок	0,514	0,585	13,92%	0,516	-11,85%	0,474	-8,07%

Джерело: створено автором на основі внутрішньої інформації компанії

Дослідження динаміки клієнтської бази ПП “КТС” за 2022–2025 роки сформовано на основі внутрішніх управлінських даних компанії. Зміни оцінено автором через абсолютні й відносні показники утримання клієнтів.

Кількість клієнтів на початок року зросла з 517,9 тис. осіб у 2022 році до 695,7 тис. осіб у 2025 році, що свідчить про постійне розширення компанії. (рис. 2.)



Рис.2. Кількість клієнтів у базі ПП “КТС” за 2022–2025 рр.

Джерело: створено автором на основі внутрішніх даних ПП “КТС”

Найвищі темпи приросту бази спостерігалися у 2023 році, а саме на 16,13%, що найімовірніше пов’язано з відновленням споживчого попиту після кризи 2022 року. В подальшому темпи зростання уповільнилися, що є характерним для етапу стабілізації клієнтської бази.

У 2023 році кількість унікальних покупців скоротилася на 14%, а нових клієнтів на 26,3 %. Такий ефект спричинив вплив макроекономічних факторів на споживчу активність в умовах воєнного стану. У 2024–2025 рр. ці показники відновилися завдяки маркетинговим заходам і зростанню впізнаваності бренду. (рис. 3.)



Рис. 3. Кількість унікальних клієнтів у базі ПП “КТС”, що здійснила покупку протягом року за 2022–2025 рр.

Джерело: створено автором на основі внутрішніх даних ПП “КТС”

Динаміка повторних покупок у 2023–2024 рр. знизилася, у 2025 році зросла на 2,93%. Коефіцієнт повторних покупок (розраховано у відношенні кількості клієнтів, що повторно здійснили покупку за період, до кількості унікальних клієнтів за період) досяг 0,585 у 2023 році і після цього знизився, що свідчить про стрімке зростання кількості нових клієнтів порівняно з поглибленням взаємодії з існуючими. Показник CRR протягом досліджуваного періоду утримувався на рівні 85–88%, Churn Rate не перевищував 14%, із тенденцією до зниження у 2024–2025 рр. Відбувається стабільне розширення клієнтської бази, поступове відновлення активності та ефективна стратегія утримання.

Такі результати були досягнуті завдяки системній роботі з каналами прямої та цифрової комунікації. Відновлення кількості унікальних і нових клієнтів у 2024–2025 рр. забезпечили регулярні Viber та e-mail-розсилки, які підтримували контакт із наявною базою та стимулювали повторні покупки. Залучення нової аудиторії посилили співпраця з блогерами та активне ведення соціальних мереж. Це позитивно вплинуло на охоплення і впізнаваність бренду. Додатковий приріст забезпечили таргетовані рекламні кампанії у Google Ads та Meta Ads, спрямовані на різні групи аудиторії (наприклад, на ретаргетинг користувачів, які вже взаємодіяли з брендом раніше). Сукупний вплив цих інструментів сприяв відновленню споживчої активності, зростанню клієнтської бази та стабілізації показників утримання.

Висновки. За результатами дослідження проведено оцінку впливу конкретних маркетингових інструментів на динаміку клієнтської бази та показники утримання ПП “КТС” у 2022–2025 роках на основі внутрішніх даних компанії. Для відновлення кількості унікальних покупців і нових клієнтів після

спаду 2023 року було застосовано Viber та e-mail-розсилки для активізації наявної бази, таргетовану рекламу в Google Ads і Meta Ads для залучення клієнтів із сформованим попитом, а також співпрацю з блогерами та системне ведення соціальних мереж для зростання впізнаваності бренду. Реалізація цих заходів супроводжувалася зростанням кількості унікальних клієнтів, відновленням притоку нових клієнтів і зниженням churn rate. Одночасне зниження коефіцієнта повторних покупок після 2023 року зафіксувало дисбаланс між темпами залучення нових клієнтів і поглибленням взаємодії з наявними, що вказує на потребу посилення програм лояльності та персоналізації комунікацій. Розглянутий кейс ПП “КТС” демонструє, що поєднання прямих каналів комунікації з перформанс-маркетингом дозволяє стабілізувати клієнтську базу в умовах воєнного стану, але не забезпечує автоматичного зростання повторних покупок без окремих retention-інструментів.

Література.

1. Дослідження українського ринку eCommerce. Digital агентство Promodo: Онлайн-маркетинг повного циклу. URL: <https://www.promodo.ua/ukrayinskiy-ecommerce-2024> (дата звернення: 09.02.2026).
2. Marketing Automation in E-Commerce: Optimizing Customer Journey, Revenue Generation, and Customer Retention Through Digital Innovation | Jurnal Ilmiah Manajemen dan Kewirausahaan (JUMANAGE). Journal Portal Universitas Dinamika Bangsa. URL: <https://ejournal.unama.ac.id/index.php/jumanage/article/view/2039> (date of access: 09.02.2026).
3. DSpace Repository :: Репозитарій Львівської політехніки :: Головна. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/096bb2fc-b3b2-4a58-832a-8ffe437dcc81/content> (дата звернення: 10.02.2026).
4. ELARTU – Інституційний репозитарій ТНТУ імені Івана Пулюя: Формування та реалізація маркетингової стратегії підвищення лояльності споживачів продукції підприємства. ELARTU – Інституційний репозитарій ТНТУ імені Івана Пулюя: Домівка. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/51202?mode=full> (дата звернення: 11.02.2026).
5. Головне управління ДПС у Рівненській області – Детінізація ринку техніки та електроніки: в ДПС розповіли наскільки зросли виторги та кількість фіскальних чеків. URL: <https://rv.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/978353.html> (дата звернення: 11.02.2026).
6. E-Commerce Data & Analytics Based on Billions of Transactions. ECDB – E-Commerce Data & Analytics Based on Billions of Transactions. URL: <https://ecdb.com/resources/sample-data/market/ua/electronics> (date of access: 12.02.2026).
7. MVID4s. Частка «сірого» ринку електроніки в Україні зросла удвічі – CEO “Фокстрот”. dev.ua. URL: <http://dev.ua/news/chastka-siroho-ryнку>

elektroniky-v-ukraini-zrosla-udvichi-seo-fokstrot-1749742579 (дата звернення: 12.02.2026).

8. RAU Expo 2025: аналітика ринку техніки та електроніки. Асоціація ритейлерів України – The profile association of retail market players. URL: <https://rau.ua/news/rau-expo-2025-analitika-rinku-tehniki-ta-elektroniki/> (дата звернення: 12.02.2026).

9. Kleban Y., Mazurenko V. Survival analysis as a tool for predicting and reducing customer churn. *Economic Analysis*. 2025. No. 35(1). P. 112–121. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.112> (date of access: 16.02.2026).

Скулкін Ольга Василівна,

студентка, Національний університет «Острозька академія».

РОЛЬ UI/UX ДИЗАЙНУ ЦИФРОВИХ ПРОДУКТІВ У ФОРМУВАННІ БІЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТІВ

Постановка проблеми. Цифрові продукти відіграють дедалі важливішу роль у забезпеченні конкурентоспроможності компаній, проте в багатьох бізнесах UX/UI-дизайн і надалі розглядається переважно як візуальний елемент, а не як інструмент досягнення вимірюваних бізнес-результатів. Незважаючи на наявність окремих кейсів і публікацій, які підтверджують взаємозв'язок якісного користувацького досвіду з рівнем прибутковості, конверсією та утриманням користувачів, комплексні підходи до оцінювання впливу UX/UI-рішень на ключові бізнес-метрики залишаються недостатньо систематизованими в наукових дослідженнях. Крім того, у практичній діяльності багатьох компаній спостерігається розрив між декларуванням значущості UX/UI-дизайну та фактичним рівнем інвестицій у дослідження користувачів, розробку дизайн-систем і тестування інтерфейсів, що ускладнює обґрунтування показників окупності інвестицій у дизайн цифрових продуктів. У зв'язку з цим з'являється потреба в комплексному дослідженні ролі UX/UI-дизайну як чинника формування бізнес-результатів із фокусом на показниках конверсії, утримання користувачів, рівні лояльності та фінансовій ефективності цифрових продуктів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Більшість авторів сходяться на думці, що UX/UI-дизайн цифрових продуктів впливає не лише на візуальне сприйняття сервісу, а й на ключові бізнес-показники, зокрема конверсію, утримання користувачів і прибутковість [2; 3; 5].

У працях українських авторів UX/UI-дизайн розглядається як чинник успішності цифрових продуктів. Зокрема, М. Кравченко пов'язує якість інтерфейсу та логіку взаємодії з рівнем залученості користувачів і результатами бізнесу [2]. Аналогічні висновки наведено в публікаціях компанії Netpeak, де UX-дизайн визначається як інструмент підвищення конверсії та зниження показника відмов [3].

Вплив UX-дизайну на поведінкові показники користувачів досліджує А. S. Majumder, який доводить, що покращення зручності використання мобільних застосунків сприяє зростанню показників утримання та конверсії [14]. Психологічні аспекти сприйняття інтерфейсів розглядаються у працях М. О. Вередіна та Г. О. Козуба, а також у дослідженнях Nielsen Norman Group, зокрема в межах концепції aesthetic–usability effect, яка пояснює вплив візуальної привабливості інтерфейсу на його сприйняття користувачами [11].

Оцінювання ефективності UX/UI-дизайну та розрахунок окупності інвестицій у дизайн розглядаються в роботах E. Venierі, де UX-рішення пов'язуються зі зростанням конверсії та оптимізацією витрат бізнесу [6; 7]. Практичні кейси компаній, зокрема Intertop та Eemel.com, підтверджують, що UX/UI-зміни можуть призводити до зростання виручки й показників ROI [12; 13].

Водночас у наукових публікаціях бракує узагальнених підходів до оцінювання впливу окремих елементів UX/UI-дизайну на фінансові результати бізнесу, що зумовлює актуальність подальших досліджень у цьому напрямі.

Цілі та завдання дослідження. Мета дослідження полягає у з'ясуванні впливу UX/UI-дизайну цифрових продуктів на ключові бізнес-результати, зокрема конверсію, утримання користувачів, прибутковість та показники ROI, на основі аналізу наукових досліджень і практичних кейсів компаній.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено виконання таких завдань:

1. Дослідити, які елементи UX/UI-дизайну мають найбільший вплив на бізнес-результати цифрових продуктів, зокрема структура інтерфейсу, навігація, візуальні рішення, мікровзаємодії, швидкість сценаріїв та адаптивність;
2. Проаналізувати взаємозв'язок між покращенням UX/UI та зміною ключових бізнес-метрик на прикладі реальних кейсів компаній, а також окреслити UX/UI-рішення, що забезпечили спостережуваний ефект.

Виклад основного матеріалу. UX/UI-дизайн цифрових продуктів формується з низки елементів, кожен із яких по-своєму впливає на поведінку користувачів і, відповідно, на бізнес-результати компанії. Дослідження показують, що саме через ці елементи дизайн безпосередньо впливає на конверсію, утримання користувачів, показник відмов, середній чек та інші метрики, які визначають фінансову ефективність цифрових продуктів. Зокрема, аналітичні матеріали свідчать, що добре спроектований інтерфейс може підвищити конверсію на десятки відсотків, а комплексне поліпшення UX здатне збільшити її в кілька разів, що підтверджує важливість системної роботи з ключовими елементами

UX/UI-дизайну.

Узагальнення впливу ключових елементів UX/UI-дизайну на досвід користувача та бізнес-показники наведено в Таблиці 1. У таблиці систематизовано основні елементи інтерфейсу, приклади їхнього впливу на взаємодію користувача з продуктом і відповідні зміни бізнес-метрик.

Таблиця 1

Вплив елементів UX/UI-дизайну на бізнес-результати цифрових продуктів

Елемент UX/UI	Приклад впливу на досвід користувача	Бізнес-результати
Структура інтерфейсу та навігація	Зменшення кількості кроків у сценаріях, логічне групування блоків, зрозумілі назви розділів	Зростання конверсії, скорочення часу на виконання цільових дій, зменшення показника відмов [2; 3; 5]
Візуальні рішення (layout, контраст, ієрархія)	Чіткі візуальні акценти, помітні СТА-кнопки, покращена читабельність контенту	Збільшення частки користувачів, які виконують цільові дії, зростання CTR і конверсії [5; 11]
Мікровзаємодії (анімації, підказки, стани кнопок)	Зворотний зв'язок на дії користувача, підказки при помилках, підтвердження виконаних дій	Менша кількість покинутих форм зростання завершених сценаріїв, підвищення задоволеності користувачів [10; 11]
Швидкість сценаріїв (time on task, кількість кроків)	Швидке завантаження сторінок, мінімальна кількість полів і кліків у ключових сценаріях	Зростання конверсії, зниження показника відмов, скорочення кількості покинутих кошиків [5; 14]
Адаптивність (mobile-friendly дизайн)	Зручність використання на смартфонах, оптимізовані елементи керування для мобільних пристроїв	Зростання мобільної конверсії, збільшення повторних візитів і покупок [5; 15]

Джерело: сформовано автором на підставі джерел [2; 3; 5; 10; 11; 14; 15]

Елементи UX/UI-дизайну по-різному впливають на бізнес-результати. За узагальненими даними UX-агенції Arounda, після впровадження UX-редизайну середній рівень конверсії зростав приблизно на 31%, а залученість користувачів у окремих проєктах збільшувалася до 50%. Такі результати досягалися насамперед за рахунок покращення структури інтерфейсу, навігації та візуальних рішень. Крім того, оптимізація мобільного UX забезпечувала зростання конверсії в середньому на 28% і підвищення рівня утримання користувачів на 15%.

Аналітичні матеріали, присвячені оцінюванню ROI UX-дизайну, свідчать, що якісно спроектований інтерфейс здатний підвищувати конверсію до 200%, а комплексне покращення користувацького досвіду — до 400% у випадках, коли одночасно оптимізуються інформаційна структура, навігація, мікровзаємодії та продуктивність продукту.

Щоб показати, як UX/UI впливає на бізнес-метрики на практиці, доцільно розглянути кейси, де зміни в інтерфейсі підкріплені вимірюваними результатами та A/B-тестами.

Показовим прикладом впливу UX/UI-дизайну на бізнес-результати є кейс редизайну інтерфейсу для інтернет-магазину Intertop. У межах проєкту команда UX-фахівців провела комплексну оптимізацію структури інтерфейсу, навігації,

сценаріїв покупки та візуальної ієрархії елементів. Основний акцент було зроблено на спрощенні користувацького шляху: зменшенні кількості кроків у checkout, покращенні картки товару та оптимізації пошуку.

За результатами впроваджених змін коефіцієнт конверсії демонстрував стабільне зростання протягом кількох років. Зокрема, у перший рік після оптимізації конверсія зросла на 55,4%, у наступні періоди — ще на 10,5%, 8,7% та 12,4% відповідно. Такі результати були досягнуті завдяки покращенню навігації, чіткій візуальній ієрархії, оптимізації швидкості сценаріїв та більш зрозумілим елементам керування, які зменшили кількість помилок користувачів під час оформлення замовлення.

ОПТИМІЗАЦІЯ КОЕФІЦІЄНТА КОНВЕРСІЇ ВИКОРИСТОВУЮЧИ ПІДХІД ESR ДЛЯ ІНТЕРТОПА

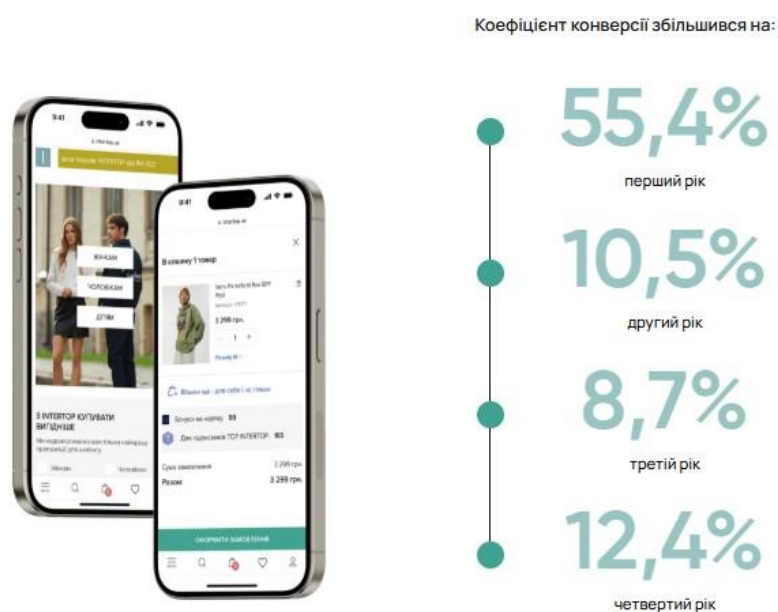


Рис. 1. Динаміка зростання коефіцієнта конверсії після впровадження UX/UI-оптимізації для інтернет-магазину Intertop (підхід ESR)
Джерело: Turum-burum. Оптимізація коефіцієнта конверсії для Intertop.

Ще одним показовим прикладом впливу UX/UI-дизайну на бізнес-результати є кейс B2B-сервісу Eemel.com. У межах проєкту команда провела комплексну UX/UI-трансформацію цифрового продукту з фокусом на спрощення користувацьких сценаріїв, покращення навігації, візуальної ієрархії та мікровзаємодій, а також оптимізацію онбордингу та процесу переходу з безкоштовної версії на платну.

Результати впроваджених UX/UI-змін мали безпосередній вплив на ключові бізнес-метрики компанії. Зокрема, щотижневий регулярний дохід зріс на 55%

(з 560 до 870 євро на тиждень), рентабельність інвестицій у медіабюджет зросла на 622% (ефективність маркетингу підвищилась з 0,80 до 5,78 євро за кожне витрачене євро), а середній місячний дохід на одного клієнта (MRR) збільшився на 46%. Крім того, рівень лояльності та утримання клієнтів зріс на 25%, а конверсія з безкоштовної версії у платну подвоїлася.

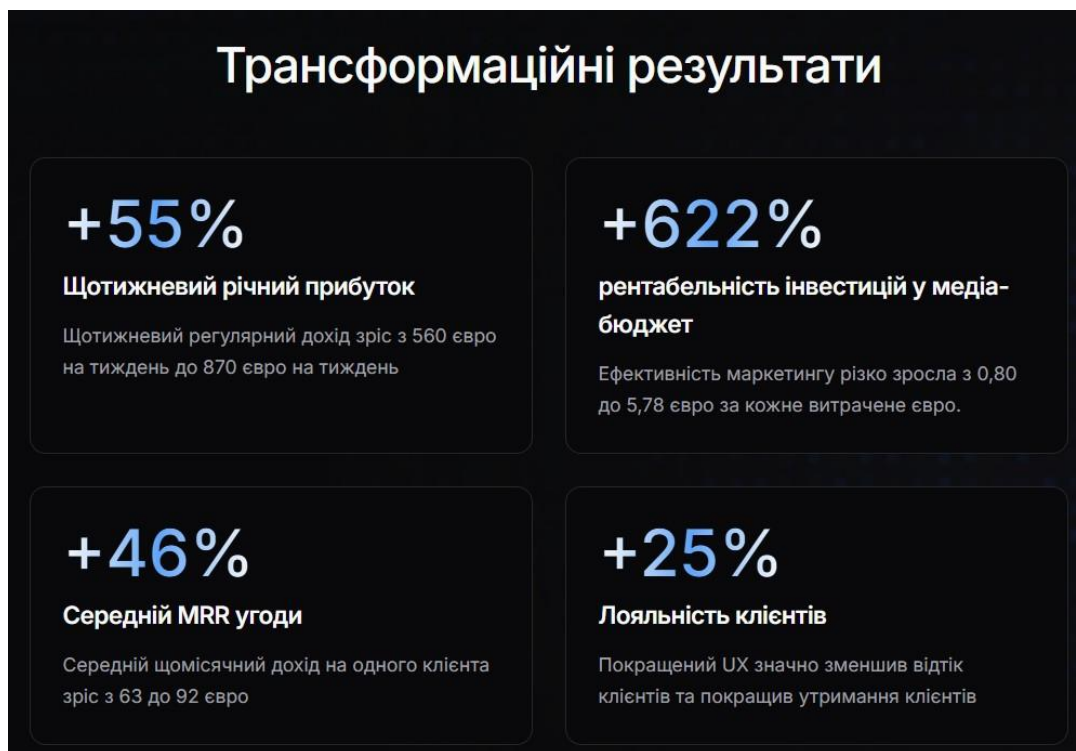


Рис. 2. Зміна ключових бізнес-показників після впровадження UX/UI-трансформації цифрового продукту Eemel.com

Джерело: Good Side. UX/UI-редизайн B2B-сервісу Eemel.com.

Досягнуті результати були забезпечені завдяки системним UX/UI-рішенням: скороченню кількості кроків у ключових сценаріях, підвищенню зрозумілості інтерфейсу, чіткішій візуальній ієрархії елементів та використанню мікровзаємодій для зниження кількості помилок користувачів. Кейс Eemel.com демонструє, що комплексна робота з UX/UI-дизайном у B2B-продуктах може суттєво впливати не лише на поведінкові показники, а й на фінансову ефективність бізнесу та окупність маркетингових інвестицій.

Висновки. Проведений аналіз підтвердив, що UX/UI-дизайн цифрових продуктів безпосередньо впливає на ключові бізнес-метрики, зокрема конверсію, утримання користувачів, рівень відмов і фінансові показники. Найбільший ефект забезпечують елементи, пов'язані зі структурою інтерфейсу, навігацією, візуальною ієрархією, швидкістю сценаріїв та адаптивністю. Узагальнення аналітичних джерел показало, що системна оптимізація цих елементів може підвищувати конверсію на десятки відсотків, а в окремих випадках — у кілька разів, що підтверджує доцільність розглядати UX/UI як інструмент управління бізнес-результатами, а не лише як візуальну складову продукту.

Практичні кейси Intertop і Eemel.com продемонстрували, що комплексні UX/UI-зміни, спрямовані на спрощення користувацьких сценаріїв і підвищення зрозумілості інтерфейсу, призводять до вимірюваного зростання бізнес-показників: збільшення коефіцієнта конверсії, доходу, ROI маркетингових інвестицій і рівня утримання клієнтів. Отримані результати підтверджують, що системний підхід до UX/UI-дизайну дозволяє покращувати ефективність цифрових продуктів без пропорційного збільшення маркетингових витрат, а подальші дослідження можуть бути спрямовані на більш точне кількісне моделювання впливу окремих UX/UI-елементів на фінансові показники бізнесу.

Література:

1. Інновації в UI/UX-дизайні як ключ до успішного просування вебресурсів. (2024). Наукова стаття. ResearchGate. URL: https://www.researchgate.net/publication/393947704_Innovacii_v_UIUX_dizajni_ak_kluc_do_uspishnogo_prosuvanna_vebresursivInnovation_in_UIUX_design_as_a_key_to_successful_promotion_of_web_resources
2. Кравченко, М. (2023). Роль UX/UI-дизайну в успіху цифрових продуктів. InProject. URL: <https://inproject.org/rol-ux-ui-dizainu-v-uspikhu-didzhital-produktiv/>
3. Netpeak. (2023). Що таке UX-дизайн і чому він важливий для бізнесу. Netpeak Blog. URL: <https://netpeak.net/uk/blog/shcho-take-ux-dizayn-i-chomu-vin-vazhliivy-dlya-vashogo-biznesu/>
4. UXtweak. (2024). UX statistics: how UX impacts business results. UXtweak Blog. URL: <https://blog.uxtweak.com/ux-statistics/>
5. Venieri, E. (2021). ROI and UX research: How can we measure it? Medium. URL: <https://medium.com/aleph-universe/roi-and-ux-research-how-can-we-measure-it-295b82b44eea>
6. Venieri, E. (2022). ROI of user experience design. LinkedIn Pulse. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/roi-user-experience-design-elena-venieri>
7. Mind.ua. (2023). Дизайн, що розв'язує завдання бізнесу: чому UX/UI — це необхідність. Mind.ua. URL: <https://mind.ua/publications/20283340-dizajn-shcho-rozv-yazue-zavdannya-biznesu-chomu-uxui-ce-neobhidnist>
8. The Page. (2023). Як UX/UI-дизайн впливає на прибутковість бізнесу: кейси Netpeak. The Page. URL: <https://thepage.ua/ua/experts/yak-uxui-dizajn-vplivaye-na-pributkovist-biznesu-kejsi-netpeak>
9. Evergreens. (2023). UX-design = profit: як UX впливає на прибуток бізнесу. Evergreens Agency. URL: <https://evergreens.com.ua/ua/articles/ux-design-profit.html>
10. Peretz.agency. (2023). Вплив UX/UI-дизайну на бізнес-результати. Peretz Agency Blog. URL: <https://peretz.agency.ua/blog/vliyaniye-ux-ui-dizayna-na-biznes>
11. Nielsen Norman Group. (2015). The aesthetic-usability effect. Nielsen Norman Group. URL: <https://www.nngroup.com/articles/aesthetic-usability-effect/>

12. Turum-burum. (2023). Оптимізація коефіцієнта конверсії для Intertop: кейс редизайну. Turum-burum. URL: <https://turumburum.com/cases/intertop>
13. The Good Side. (2023). Eemel.com case study: UX/UI redesign results. Good Side Studio. URL: <https://goodside.fi/case-studies/eemel>
14. Majumder, A. S. (2024). The Influence of UX Design on User Retention and Conversion Rates in Mobile Apps. RV University, Bangalore. URL: https://www.researchgate.net/publication/388353843_The_Influence_of_UX_Design_on_User_Retention_and_Conversion_Rates_in_Mobile_Apps
15. Arounda Agency. (2024). UX statistics: how user experience impacts business results. Arounda Agency Blog. URL: <https://arounda.agency/blog/ux-statistics>
16. UXtweak. (2024). ROI of UX: how to measure the business value of user experience. UXtweak Blog. URL: <https://blog.uxtweak.com/roi-of-ux/>

Стрільчук Павло Миколайович,

студент, Національний університет «Острозька академія».

*Науковий керівник: **Топішко Наталія Петрівна**, к. е. н., доцентка кафедри менеджменту та маркетингу.*

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку економіки особливого значення набуває ефективне управління персоналом підприємства. Людські ресурси є одним із найважливіших факторів виробництва, оскільки саме працівники забезпечують реалізацію стратегічних цілей підприємства, підвищення продуктивності праці та формування конкурентних переваг на ринку.

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем конкуренції, швидкими технологічними змінами, розвитком цифрових технологій та глобалізацією економічних процесів. У таких умовах підприємства змушені постійно вдосконалювати систему управління персоналом, впроваджувати нові методи мотивації працівників та створювати сприятливі умови для їх професійного розвитку.

Особливо актуальним питання управління персоналом є для підприємств України, які функціонують в умовах економічної нестабільності, воєнного стану та трансформації ринку праці. Відтік робочої сили, зростання вимог до кваліфікації працівників та необхідність адаптації до нових умов господарювання змушують керівників підприємств приділяти значну увагу формуванню ефективної кадрової політики.

Ефективне управління персоналом передбачає не лише підбір кваліфікованих працівників, але й створення системи їх мотивації, професійного розвитку, оцінювання результатів діяльності та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Водночас багато підприємств стикаються з проблемами недостатньої мотивації працівників, низького рівня корпоративної культури та неефективної організації праці.

Для кращого розуміння актуальності проблеми доцільно розглянути основні фактори, які впливають на ефективність управління персоналом.

Таблиця 1

Основні фактори впливу на ефективність управління персоналом

№	Фактор	Характеристика
1	Кваліфікація персоналу	Рівень професійних знань і навичок працівників
2	Система мотивації	Матеріальні та нематеріальні стимули для працівників
3	Організація праці	Раціональний розподіл обов'язків та робочого часу
4	Корпоративна культура	Цінності, традиції та правила взаємодії в колективі
5	Використання сучасних технологій	Застосування HR-систем та цифрових інструментів управління

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми управління персоналом є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. У сучасній економічній науці значна увага приділяється питанням ефективного використання людських ресурсів, підвищення мотивації працівників, формування кадрового потенціалу та розвитку корпоративної культури підприємств.

Серед зарубіжних дослідників вагомий внесок у розвиток теорії управління персоналом зробили такі науковці, як **М. Армстронг, Г. Десслер, П. Друкер** та інші. У своїх працях вони розглядають управління персоналом як важливий елемент стратегічного менеджменту, що забезпечує ефективне використання людського капіталу та сприяє досягненню цілей організації. Зокрема, М. Армстронг визначає управління персоналом як комплекс заходів, спрямованих на формування, розвиток та ефективне використання людських ресурсів підприємства. Г. Десслер у своїх дослідженнях приділяє значну увагу питанням мотивації працівників, підбору кадрів та оцінювання результатів їх діяльності.

Важливий внесок у розвиток теорії управління персоналом зробили також українські науковці, зокрема **А. М. Колот, О. А. Грішнова, В. М. Данюк** та інші. У своїх наукових працях вони досліджують особливості управління персоналом у сучасних умовах розвитку економіки України, приділяючи увагу питанням формування кадрового потенціалу, підвищення ефективності використання трудових ресурсів та розвитку соціально-трудових відносин.

Аналіз наукових джерел свідчить про важливість подальшого дослідження проблем управління персоналом та пошуку ефективних шляхів удосконалення системи роботи з людськими ресурсами на сучасних підприємствах

Мета та завдання дослідження. Метою статті є дослідження сутності управління персоналом та аналіз сучасних підходів до організації ефективної системи роботи з персоналом на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд наукових завдань, які представлені у табл. 1

Таблиця 1

Основні завдання дослідження

№	Завдання	Зміст
1	Дослідити сутність управління персоналом	Визначення економічної ролі людських ресурсів у діяльності підприємства
2	Проаналізувати функції управління персоналом	Вивчення основних напрямів роботи з кадрами
3	Дослідити сучасні методи управління персоналом	Аналіз нових підходів у HR-менеджменті
4	Оцінити роль мотивації працівників	Визначення впливу мотивації на продуктивність праці
5	Визначити перспективи розвитку HR-менеджменту	Аналіз сучасних тенденцій управління персоналом

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах розвитку економіки ефективне управління персоналом є важливою складовою системи менеджменту підприємства. Саме людські ресурси формують основу функціонування організації, забезпечують реалізацію стратегічних цілей та сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

З огляду на постійні зміни в економічному середовищі, розвиток інформаційних технологій та трансформацію ринку праці, підприємства змушені шукати нові підходи до управління персоналом. Особливо важливим є формування ефективної кадрової політики, удосконалення системи мотивації працівників, підвищення їх професійної кваліфікації та створення сприятливих умов для розвитку людського потенціалу.

Аналіз наукових праць свідчить про те, що управління персоналом розглядається як складна багатофункціональна система, яка включає процеси планування, підбору, мотивації, навчання та оцінювання працівників. Для розуміння основних підходів до дослідження управління персоналом доцільно узагальнити погляди окремих науковців (табл. 2).

Таблиця 2

Основні підходи науковців до трактування управління персоналом

Автор	Основний підхід	Характеристика
М. Армстронг	Стратегічний підхід	Управління персоналом як частина стратегічного управління підприємством
Г. Десслер	Функціональний підхід	Акцент на підборі, навчанні та мотивації працівників
П. Друкер	Управлінський підхід	Роль менеджера у розвитку людського потенціалу
А. Колот	Соціально-економічний підхід	Взаємозв'язок управління персоналом із соціально-трудовими відносинами
О. Грішнова	Економічний підхід	Підвищення ефективності використання трудових ресурсів

Незважаючи на значну кількість досліджень, питання впровадження сучасних підходів до управління персоналом на підприємствах України залишається актуальним. Особливо це стосується використання цифрових технологій у сфері HR-менеджменту, розвитку системи мотивації працівників та формування ефективної корпоративної культури.

Управління персоналом є важливою складовою системи менеджменту підприємства. Воно охоплює комплекс заходів, спрямованих на формування, розвиток та ефективне використання трудового потенціалу організації. Основною метою управління персоналом є забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками, створення сприятливих умов для їх професійного розвитку та підвищення продуктивності праці.

Система управління персоналом включає ряд взаємопов'язаних функцій, які забезпечують ефективну організацію роботи з людськими ресурсами. До основних функцій належать: планування потреби в персоналі, підбір і відбір

працівників, навчання та розвиток кадрів, мотивація персоналу, оцінювання результатів діяльності працівників.

Ефективність управління персоналом значною мірою залежить від використання сучасних методів мотивації працівників. Мотивація є одним із ключових інструментів підвищення продуктивності праці та формування позитивного ставлення працівників до виконання своїх обов'язків.

Для кращого розуміння функцій управління персоналом доцільно узагальнити їх у табл. 3.

Таблиця 3

Основні функції управління персоналом

№	Функція	Характеристика
1	Планування персоналу	Визначення потреби підприємства у працівниках певної кваліфікації
2	Підбір і відбір кадрів	Пошук, оцінювання та прийняття на роботу працівників
3	Навчання та розвиток	Підвищення кваліфікації та професійного рівня персоналу
4	Мотивація працівників	Стимулювання ефективної трудової діяльності
5	Оцінювання результатів	Аналіз ефективності роботи працівників

Одним із важливих елементів системи управління персоналом є **мотивація працівників**. Вона може бути як матеріальною, так і нематеріальною.

До матеріальних стимулів належать:

- заробітна плата;
- премії;
- бонуси;
- соціальні виплати.

До нематеріальних стимулів відносять:

- кар'єрне зростання;
- визнання досягнень працівників;
- сприятливий психологічний клімат у колективі;
- можливість професійного розвитку.

Ефективна система мотивації сприяє підвищенню продуктивності праці, зменшенню плинності кадрів та покращенню результатів діяльності підприємства (табл. 3)

Таблиця 4

Методи мотивації персоналу

Метод мотивації	Приклади
Матеріальна мотивація	Заробітна плата, премії, бонуси
Соціальна мотивація	Соціальні гарантії, медичне страхування
Професійна мотивація	Навчання, підвищення кваліфікації
Психологічна мотивація	Визнання, підтримка керівництва

Сучасні підходи до управління персоналом (HRM) фокусуються на людському капіталі як головному активі, поєднуючи стратегічне планування, цифровізацію та гуманістичні методи. Основні акценти робляться на компетенціях, гнучкості, мотивації та адаптації працівників до змін. До ключових підходів відносять компетентнісний, системний, ситуаційний та інноваційний.

Основні сучасні підходи до управління персоналом:

- **Компетентнісний підхід:** базується на формуванні профілів компетенцій для кожної посади та оцінці працівників за результатами їх застосування.
- **Системний підхід:** розглядає персонал як складну систему, що пов'язана з цілями підприємства, де зміни в одній сфері (наприклад, мотивації) впливають на інші (наприклад, продуктивність).
- **Ситуаційний підхід:** передбачає адаптацію стилю управління та методів мотивації залежно від конкретної ситуації та рівня розвитку працівника.
- **Інноваційний (цифровий) підхід:** впровадження HR-технологій (автоматизація процесів, AI, HR-аналітика) для прийняття рішень на основі даних.
- **Особистісно-орієнтований підхід:** акцент на розвитку індивідуального потенціалу, забезпеченні комфортних умов праці та балансу «робота-життя».
- **Стратегічний підхід:** узгодження цілей управління персоналом із загальною стратегією розвитку підприємства.

Ці підходи допомагають підприємствам підвищити конкурентоспроможність та ефективно реагувати на зміни в бізнес-середовищі.

Ключові складові сучасного управління персоналом:

- Автоматизація HR-процесів (електронний документообіг, системи обліку).
- Система безперервного навчання та розвитку (Lifelong learning).
- Удосконалення системи мотивації (поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів).
- Адаптація персоналу до нових умов роботи.

Висновки. У результаті проведеного дослідження було розглянуто сутність та основні аспекти управління персоналом на сучасному підприємстві. Встановлено, що людські ресурси є одним із найважливіших факторів забезпечення ефективної діяльності організації, оскільки саме працівники формують інтелектуальний потенціал підприємства та забезпечують реалізацію його стратегічних цілей.

Аналіз наукових досліджень у сфері управління персоналом показав, що сучасні підходи до HR-менеджменту базуються на комплексному використанні економічних, соціальних та психологічних методів управління. Особливу роль відіграють процеси підбору та розвитку персоналу, формування ефективної системи мотивації працівників, а також створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Дослідження дозволило визначити, що ефективна система управління персоналом повинна включати такі основні елементи: планування потреби в кадрах, підбір і відбір працівників, організацію їх навчання та професійного розвитку, формування системи матеріального та нематеріального стимулювання, а також оцінювання результатів трудової діяльності.

Особливої актуальності в сучасних умовах набуває впровадження цифрових технологій у сфері управління персоналом. Використання сучасних HR-систем дозволяє автоматизувати багато управлінських процесів, підвищити ефективність роботи кадрових служб та забезпечити більш раціональне використання трудових ресурсів підприємства.

Отже, ефективне управління персоналом є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств. Використання сучасних методів мотивації, розвиток кадрового потенціалу та впровадження інноваційних підходів до управління людськими ресурсами сприятиме підвищенню продуктивності праці та забезпеченню сталого розвитку підприємств.

Література:

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. – Київ: КНЕУ, 2019.
2. Десслер Г. Управління персоналом. – Київ: Основи, 2020.
3. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. – Київ: КНЕУ, 2018.
4. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини. – Київ: Знання, 2019.
5. Данюк В. М. Менеджмент персоналу. – Київ: КНЕУ, 2021.
6. Твердовський С. М. Сучасні підходи до управління персоналом організації. 2024. <http://ir.dspu.edu.ua/jspui/bitstream/>
7. Дашко І. М., Михайліченко Л. В. Сучасні підходи та особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. Випуск 59.

Черняк Катерина Вікторівна,

студентка, Національний університет «Острозька академія».

Науковий керівник: Костецька Ірина Іванівна, д. е. н., доцентка кафедри менеджменту та маркетингу.

ВПЛИВ ТІКТОК НА ТРАНСФОРМАЦІЮ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ

Постановка проблеми. У сучасних умовах стрімкої цифровізації комунікацій соціальні мережі відіграють ключову роль у формуванні маркетингових стратегій брендів. Поява та стрімке зростання популярності платформи TikTok суттєво змінили підходи до створення, поширення та споживання контенту. Завдяки алгоритмічній стрічці рекомендацій, короткому відеоформату та високому рівню залученості аудиторії TikTok трансформував традиційні інструменти цифрового маркетингу, зокрема контент-маркетинг, інфлюенсер-маркетинг та рекламні кампанії.

Попри активне використання TikTok брендами, залишається недостатньо дослідженим питання системного впливу цієї платформи на зміну моделей споживчої поведінки, механізмів просування та ефективності маркетингових комунікацій. Багато компаній адаптують свої стратегії інтуїтивно, не маючи чіткого наукового обґрунтування того, як саме TikTok трансформує цифровий маркетинг і які довгострокові наслідки це має для брендів.

Проблема дослідження полягає у необхідності комплексного аналізу впливу TikTok на трансформацію інструментів, стратегій та підходів цифрового маркетингу в умовах нової медіареальності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У науковій літературі та професійних публікаціях останніх років усе активніше з'являються дослідження, що аналізують роль TikTok як інструмента цифрового маркетингу, способи його використання в комунікаційних стратегіях та вплив на взаємодію з аудиторією.

Одним із найважливіших джерел є україномовна наукова праця, присвячена використанню TikTok як засобу інтернет-маркетингу. У дослідженні «Соціальна мережа TikTok як засіб інтернет-маркетингу бібліотек України» [1] обґрунтовано актуальність застосування цієї платформи для просування послуг і продукції, підкреслено можливість досягнення широкої аудиторії через трендовий формат коротких відео та алгоритмічні рекомендації, що потенційно розширює охоплення цільових груп без значних бюджетних витрат. Авторка також виділяє специфічні аспекти реалізації відеоконтенту, адаптовані саме під український інтернет-простір і комунікаційні практики.

Також у вітчизняній науковій періодиці аналізуються загальні тенденції цифрового маркетингу як ключового чинника конкурентоспроможності сучасних компаній в умовах цифрової трансформації. Зокрема, Храпкіна В. В. та Брюшко Н. О. у праці «Сучасні тренди інтернет-маркетингу» підкреслюють зростаючу роль соціальних мереж як стратегічного інструмента комунікації з цільовими аудиторіями та формування конкурентних переваг підприємств [4].

Солнцев С. О., Жигалкевич Ж. М. та Залуцький О. В. акцентують увагу на трансформації маркетингових стратегій під впливом цифрових технологій та соціальних платформ, які забезпечують інтерактивність, персоналізацію та високий рівень залученості споживачів [5].

Філіна Г. І. у своїх дослідженнях обґрунтовує значення відеомаркетингу та маркетингу впливу як сучасних інструментів просування, що особливо ефективні в межах таких платформ, як TikTok, орієнтованих на молодіжну аудиторію та візуальний формат контенту [6].

Результати досліджень українських науковців підтверджують, що соціальні мережі, включно із TikTok, стають одним із провідних каналів маркетингових комунікацій, сприяючи залученню молоді аудиторії, формуванню позитивного іміджу бренду та оптимізації маркетингових стратегій підприємств.

Крім того, дослідження «Digital Marketing Strategies and Consumer Engagement: Unveiling TikTok's E-Commerce Dynamics» [2] аналізує специфіку цифрового маркетингу на TikTok у контексті електронної комерції. У ньому підкреслюється, що короткі відео, інтерактивні формати та live-стрімінг стають новими важливими елементами маркетингових кампаній, що сприяє значному зростанню залучення споживачів і поліпшенню конверсійних показників.

Також такі міжнародні дослідження, як «Digital Marketing's Big Potential on TikTok Platform» [3], описують великі можливості коротких відеоформатів і алгоритмічних рекомендацій для залучення широкої взаємодії користувачів із контентом, що має важливі наслідки для формування нових стандартів цифрового маркетингу.

Таким чином, наукові публікації свідчать про суттєві зміни в підходах до цифрового маркетингу, зумовлені поширенням TikTok – зокрема, трансформацію способів комунікацій із аудиторією, поширення інфлюенсерських стратегій та інтеграцію нових форматів контенту, які важко розглядати в рамках традиційних маркетингових моделей. Водночас частина цих питань залишається недостатньо дослідженою в українському контексті, що відкриває перспективи для подальших наукових розвідок.

Цілі та завдання дослідження. Метою даного дослідження є комплексний аналіз впливу платформи TikTok на трансформацію цифрового маркетингу, зокрема змін у маркетингових стратегіях, інструментах просування, форматах контенту та поведінці споживачів в умовах сучасної цифрової економіки.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань: проаналізувати теоретичні засади цифрового маркетингу та дослідити особливості функціонування платформи TikTok як інструмента маркетингових комунікацій у умовах цифрової трансформації; визначити механізми впливу TikTok на трансформацію маркетингових стратегій брендів, поведінку споживачів та ефективність цифрових маркетингових кампаній, а також окреслити перспективи його подальшої інтеграції у систему цифрового маркетингу.

Виклад основного матеріалу. Сучасний цифровий маркетинг розглядається науковцями як система інтегрованих комунікацій, що базується на

цифрових технологіях, персоналізації та аналітиці поведінки споживачів [7]. У межах концепції digital-трансформації підприємства змінюють не лише канали комунікації, а й бізнес-моделі та способи створення цінності [8].

Одним із ключових драйверів цієї трансформації стала поява платформи TikTok, яка змінила класичну модель SMM (Social Media Marketing), зсунувши фокус із накопичення підписників на алгоритмічну релевантність контенту [9].

1. Теоретичні засади трансформації маркетингових комунікацій

Відповідно до теорії інтегрованих маркетингових комунікацій (IMC), ефективність просування залежить від узгодженості каналів комунікації та рівня залучення аудиторії [9]. У класичній моделі цифрового маркетингу основними метриками виступали охоплення (reach), кількість підписників, CTR та конверсія [7].

Однак TikTok функціонує за алгоритмічною моделлю рекомендацій (interest-based distribution), що відповідає концепції персоналізованого маркетингу та поведінкової сегментації [10; 11]. Це означає, що контент поширюється не серед підписників, а серед користувачів із релевантними поведінковими характеристиками, що підвищує рівень залучення та ймовірність конверсії.

Таким чином, змінюється сама логіка маркетингової воронки: традиційна модель AIDA → коротка вірусна модель «контент – залучення – миттєва дія», що ґрунтується на емоційній взаємодії та швидкому прийнятті рішення [12].

2. Порівняльний аналіз впливу TikTok на маркетингові показники Maybelline

Для оцінки впливу TikTok на ефективність цифрового маркетингу було здійснено порівняльний аналіз комунікаційної діяльності бренду *Maybelline* до та після активної інтеграції платформи у маркетингову стратегію.

До активного використання TikTok (2018–2019 рр., період домінування Instagram та Facebook у структурі digital-комунікацій) середній рівень залучення аудиторії брендів індустрії краси становив близько 4 %, а конверсія з органічного трафіку – 1,5–2 %, що відповідало середнім галузевим показникам [13]. Маркетингова модель базувалася переважно на класичному SMM, роботі з лідерами думок та накопиченні підписників як ключовому KPI [14].

Після активної інтеграції TikTok у маркетингові стратегії (2021–2022 рр.) спостерігалось суттєве зростання показників ефективності: рівень залучення зріс до 10–12 %, охоплення збільшилося в кілька разів завдяки алгоритмічній стрічці рекомендацій, а конверсія з відеоконтенту зросла до 3–4 %. Крім того, відбулося зниження вартості залучення клієнта (CPA) порівняно з Instagram-кампаніями.

Таким чином, порівняння показників 2018–2019 рр. та 2021–2022 рр. демонструє, що впровадження TikTok сприяло трансформації підходів до digital-маркетингу – від моделі «накопичення аудиторії» до моделі «алгоритмічної релевантності та вірусного охоплення».

Після впровадження TikTok-стратегії (короткі відео, тренди, хештег-челенджі, співпраця з мікроінфлюенсерами) спостерігалось:

- зростання охоплення завдяки алгоритмічному поширенню контенту [15];
- підвищення рівня залучення до 10–12 %;
- збільшення конверсії майже вдвічі;
- зниження вартості залучення клієнта.

Згідно з аналітичними звітами TikTok for Business та дослідженнями цифрового маркетингу, короткий відеоформат і персоналізована стрічка рекомендацій суттєво підвищують показники залучення та скорочують маркетингову воронку [15; 16].

За даними дослідження *Influencer Marketing Stats 2025*, приблизно 70 % брендів віддають перевагу співпраці саме з малими (мікро- та нано-) інфлюенсерами через їхню здатність створювати автентичні та релевантні повідомлення для аудиторії; при цьому близько 44 % брендів працюють із мікро-інфлюенсерами частіше, ніж із макро-або мега-інфлюенсерами [17].

Дослідження також показують, що мікроінфлюенсери на TikTok часто мають рівень залучення понад 10 %, що значно перевищує середні показники інших груп [18].

Мікроінфлюенсери становлять приблизно 47 % від усіх творців контенту, що підкреслює їхню значущу роль у сучасному influencer-маркетингу [19].

Отже, результати порівняльного аналізу свідчать, що інтеграція TikTok сприяла підвищенню ефективності маркетингових комунікацій бренду *Maybelline* та оптимізації витрат на залучення клієнтів.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що платформа TikTok стала одним із ключових чинників трансформації сучасного цифрового маркетингу. Аналіз теоретичних підходів засвідчив, що в умовах digital-трансформації відбувається перехід від традиційних моделей інтегрованих маркетингових комунікацій до алгоритмічно орієнтованих, персоналізованих і поведінково зумовлених форматів взаємодії з аудиторією. TikTok змінив логіку поширення контенту, перенісши акцент із кількісних показників підписників на релевантність, вірусність і емоційну взаємодію.

Порівняльний аналіз маркетингових показників бренду *Maybelline* у 2018–2019 рр. та 2021–2022 рр. продемонстрував суттєве зростання рівня залучення, охоплення та конверсії після інтеграції TikTok у комунікаційну стратегію. Це підтверджує, що короткий відеоформат, алгоритмічна стрічка рекомендацій і використання інфлюенсер-маркетингу значно підвищують ефективність цифрових кампаній та оптимізують витрати на залучення клієнтів.

Особливу роль у трансформації маркетингових стратегій відіграє співпраця з мікроінфлюенсерами, які забезпечують високий рівень довіри та залучення аудиторії. Статистичні дані свідчать про зростання попиту брендів на мікро- та наноінфлюенсерів як більш ефективний інструмент комунікації в порівнянні з традиційними форматами реклами.

Таким чином, TikTok формує нову парадигму цифрового маркетингу, що базується на алгоритмічній релевантності, швидкій реакції споживачів, вірусному поширенню контенту та інтеграції маркетингу впливу. Отримані результати підтверджують необхідність подальших наукових досліджень впливу

TikTok на трансформацію маркетингових моделей, особливо в українському бізнес-середовищі, з урахуванням специфіки локального ринку та поведінкових особливостей аудиторії.

Література:

1. Маранчак, Н. (2022). Соціальна мережа TikTok як засіб інтернет-маркетингу бібліотек України. *Український журнал з бібліотекознавства та інформаційних наук*, (10), 22–35. URL: <http://librinfosciences.knukim.edu.ua/article/view/269440>
2. Wang, X. (2024). Digital Marketing Strategies and Consumer Engagement: Unveiling TikTok's E-Commerce Dynamics. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 103, 182–189. URL: https://aemps.ewapub.com/article/view/16244?utm_source=chatgpt.com
3. Karunia, P., Dewi Rahmawati Cahyaningrum, & Erna Apriani. (2025). Digital Marketing's Big Potential on Tiktok Platform: Users, Audiences, And Social URL: https://journal.uniku.ac.id/index.php/ijsm/article/view/11473?utm_source=chatgpt.com
4. Храпкіна В. В., Брюшко Н. О. Сучасні тренди інтернет-маркетингу. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. С. 365–371. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1320?utm_source=chatgpt.com
5. Солнцев С. О., Жигалкевич Ж. М., Залуцький О. В. Тенденції розвитку цифрового маркетингу в умовах трансформації економіки. *Ефективна економіка*. 2023. № 4. С. 42–48. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
6. Філіна Г. І. Використання соціальних мереж у маркетинговій діяльності підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 2. С. 108–115. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb>
7. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. 8th ed. Pearson, 2022.
8. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y. et al. Digital transformation: A multidisciplinary reflection. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889–901.
9. Kitchen P. J., Burgmann I. Integrated marketing communication: Making it work at a strategic level. *Journal of Business Strategy*. 2020. Vol. 41(6). P. 34–39.
10. TikTok for Business. *Marketing Science Global Report*. 2023. URL: <https://www.tiktok.com/business>
11. Tiago M. T. P. M. B., Veríssimo J. M. C. Digital marketing and social media: Why bother? *Business Horizons*. 2021. Vol. 64(6).
12. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Wiley, 2021.
13. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. 8th ed. Pearson, 2022. 656 p.
14. Tuten T., Solomon M. *Social Media Marketing*. 4th ed. Sage Publications, 2020. 432 p.

15. TikTok for Business. *Marketing Science Global Report*. 2023. URL: <https://www.tiktok.com/business>
16. Khrapkina V. V., Briushko N. O. Сучасні тренди інтернет-маркетингу. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. С. 365–371. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1320>
17. StackInfluence. Influencer Marketing Stats 2025: Key Numbers to Know [Електронний ресурс]. – 2025. – Режим доступу: <https://stackinfluence.com/influencer-marketing-stats-2025-key-numbers/> (дата звернення: 17.02.2026).
18. JoinStatus. The State of Micro-Influencer Marketing 2025 [Електронний ресурс]. – 2025. – Режим доступу: <https://brands.joinstatus.com/micro-influencer-report-2025> (дата звернення: 17.02.2026).
19. Amra & Elma. BEST MICRO-INFLUENCER STATISTICS 2025 [Електронний ресурс]. – 2025. – Режим доступу: <https://www.amraandelma.com/best-micro-influencer-statistics> (дата звернення: 17.02.2026).

Швецова Юлія Сергіївна,

студентка, Національний університет «Острозька академія».

Науковий керівник: Костецька Ірина Іванівна, д. е. н., доцентка кафедри менеджменту та маркетингу.

ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ АНАЛІТИКИ У ПРОЦЕСІ АДАПТАЦІЇ СТРАТЕГІЙ ГЛОБАЛЬНИХ БРЕНДІВ ДО УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ (НА ПРИКЛАДІ ГРУПИ КОМПАНІЙ FERRERO)

Анотація. У статті досліджено роль маркетингової аналітики у процесі адаптації стратегій глобальних брендів до умов українського ринку. Обґрунтовано значення data-driven підходу для прийняття маркетингових рішень у середовищі високої конкуренції та нестабільного споживчого попиту. Особливу увагу приділено особливостям українського ринку FMCG та використанню аналітичних інструментів у діяльності групи компаній Ferrero. Визначено основні напрями застосування маркетингової аналітики для підвищення ефективності адаптації глобальних стратегій до локальних ринкових умов.

Постановка проблеми. Активний розвиток глобальних ринків сприяє виходу міжнародних компаній на національні ринки, що потребує адаптації їхніх маркетингових стратегій до місцевих умов. У сучасному маркетингу такі процеси дедалі частіше ґрунтуються на аналізі даних, що дозволяє компаніям краще розуміти поведінку споживачів і особливості ринкового середовища.

Український ринок характеризується високою чутливістю до цін, нестабільними економічними умовами та швидкою зміною споживчих уподобань. Для глобальних брендів це ускладнює використання стандартизованих маркетингових рішень і вимагає їх коригування з урахуванням локальних особливостей.

Особливо актуальною дана проблема є для компаній FMCG-сектору, де конкуренція є інтенсивною, а рішення про купівлю приймаються швидко. Група компаній Ferrero, як один із провідних світових виробників кондитерської продукції, здійснює діяльність на українському ринку, що потребує адаптації глобальної маркетингової стратегії до поведінки українських споживачів.

У таких умовах маркетингова аналітика стає важливим інструментом оцінювання ринкових тенденцій, сегментації споживачів, прогнозування попиту та підвищення ефективності маркетингових рішень. Недостатнє використання аналітичних інструментів може призводити до неефективного використання ресурсів і зниження конкурентоспроможності бренду.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика маркетингової аналітики та адаптації стратегій глобальних брендів до локальних ринків активно досліджується як українськими, так і зарубіжними авторами. Сучасні наукові праці підкреслюють важливість використання аналітичних підходів у прийнятті

маркетингових рішень, зокрема в умовах високої конкуренції та цифровізації економіки.

Савчук Л. М. та Петрова І. В. у своїй праці розглядають маркетингову аналітику як ключовий елемент управління маркетинговими процесами в умовах цифрової трансформації бізнесу, що дозволяє компаніям оперативно аналізувати великі обсяги даних, враховувати зміни у поведінці споживачів і підвищувати ефективність стратегічних рішень [1]. Автори акцентують увагу на необхідності комплексного використання цифрових технологій для забезпечення адаптивності маркетингової діяльності.

Гринько Т. В. і Ковальчук Н. О. наголошують на ролі data-driven маркетингу як основи формування стратегічних рішень. Вони доводять, що аналіз даних дозволяє створювати точні прогнози попиту, сегментувати ринок за поведінковими ознаками та оптимізувати маркетингові витрати [2]. Це підтверджує, що аналітика стала невід'ємною частиною сучасної маркетингової практики.

У дослідженні Бондаренка О. С. висвітлюється застосування *Big Data* для прийняття маркетингових рішень у підприємствах FMCG-сектору. Автор підкреслює, що великі дані дозволяють виявляти приховані закономірності у споживчій поведінці, оперативно реагувати на зміни на ринку та підвищувати точність прогнозів [3].

Мельник О. Г. та Лещук Г. В. зосереджують увагу на ролі CRM-систем як інструменту підвищення ефективності маркетингових процесів, що дозволяє підприємствам підтримувати стабільні взаємини із клієнтами, аналізувати їхню історію взаємодії та підвищувати лояльність [4].

Дяченко Ю. О. аналізує систему оцінювання маркетингових результатів через показники KPI та ROI, зокрема у контексті ефективності рекламних кампаній. У своїй роботі автор доводить, що саме ці метрики дозволяють виміряти результативність витрат маркетингових ресурсів і приймати більш обґрунтовані рішення щодо подальших маркетингових активностей [5].

У наукових працях Черненка Н. П. приділяється увага адаптації глобальних стратегій до локальних ринків. Автор підкреслює, що для міжнародних компаній успішність взаємодії з локальними споживачами багато в чому залежить від здатності адаптувати маркетинговий комплекс відповідно до місцевих культурних, економічних та поведінкових особливостей [6].

Зарубіжні дослідження також підтверджують значення маркетингової аналітики. Зокрема, у фундаментальному підручнику Armstrong та Kotler розглядають маркетинг як процес створення цінності для споживача на основі системного аналізу інформації, що підтримує рішення в умовах невизначеності [7]. Наукова стаття Wedel та Kannan присвячена аналітиці у data-rich середовищах, де автори досліджують методи та технології аналізу великих масивів даних для підвищення ефективності маркетингових стратегій [8].

Разом із тим, хоча існує значна кількість досліджень у сфері маркетингової аналітики та цифрових технологій, комплексне використання цих інструментів саме у процесі адаптації стратегій глобальних брендів до українського ринку

потребує подальшого поглибленого вивчення, що й обумовлює актуальність даного дослідження на прикладі групи компаній Ferrero.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є визначення ролі маркетингової аналітики у процесі адаптації стратегій глобальних брендів до українського ринку на прикладі групи компаній Ferrero.

Для досягнення мети передбачено виконання таких завдань: розкрити сутність маркетингової аналітики в сучасному маркетингу; охарактеризувати особливості адаптації глобальних брендів до локальних ринків; визначити специфіку українського ринку FMCG; окреслити напрями підвищення ефективності адаптації маркетингових стратегій.

Виклад основного матеріалу. Маркетингова аналітика є основою сучасного управління маркетинговими процесами та передбачає збір, обробку й аналіз даних для прийняття обґрунтованих рішень. Для глобальних брендів аналітика відіграє ключову роль у процесі адаптації стратегій до локальних умов, оскільки дозволяє враховувати відмінності у споживчій поведінці, купівельній спроможності та культурних особливостях.

Український ринок FMCG характеризується високою конкуренцією, сезонністю попиту та чутливістю споживачів до ціни. Це зумовлює необхідність використання аналітичних інструментів для прогнозування попиту, оптимізації цінової політики та адаптації комунікаційних стратегій.

Група компаній Ferrero використовує маркетингову аналітику для аналізу споживчих вподобань, оцінювання ефективності рекламних кампаній і коригування продуктової пропозиції. Аналітика дозволяє компанії адаптувати асортимент, комунікації та цінову політику до умов українського ринку, зберігаючи при цьому глобальну ідентичність брендів.

Маркетингова аналітика передбачає систематичний збір, обробку та інтерпретацію даних про ринок, конкурентів і споживачів з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У сучасних умовах вона базується на використанні CRM-систем, BI-платформ, інструментів веб-аналітики та алгоритмів прогнозування [3;5].

Для глобальних брендів маркетингова аналітика виконує функцію механізму адаптації. Вона дозволяє виявити відмінності у поведінці споживачів різних країн, визначити рівень цінової чутливості, оцінити реакцію на рекламні кампанії та оптимізувати продуктовий портфель.

Український ринок FMCG характеризується певними особливостями:

- високою конкуренцією між міжнародними та локальними виробниками;
- чутливістю до цінових змін;
- сезонністю попиту;
- впливом соціально-економічних факторів на споживчі рішення.

За таких умов глобальні бренди не можуть повністю застосовувати стандартизовану стратегію, а змушені адаптувати маркетинговий комплекс (product, price, promotion, place).

Таблиця 1

**Напрями використання маркетингової аналітики
у процесі адаптації стратегій Ferrero**

Напрямок аналітики	Практичне застосування	Ефект для бренду
Аналіз споживчої поведінки	Визначення уподобань і мотивів купівлі	Підвищення релевативності продуктів
Сегментація ринку	Виділення цільових груп споживачів	Точніше позиціонування
Аналіз ефективності реклами	Оцінювання ROI та конверсій	Оптимізація маркетингових витрат
Прогнозування попиту	Планування виробництва й дистрибуції	Зменшення ризиків

Висновки. Результати дослідження свідчать, що маркетингова аналітика є ключовим інструментом адаптації стратегій глобальних брендів до українського ринку. Використання data-driven підходу дозволяє підвищити точність маркетингових рішень, ефективність сегментації та оптимізувати використання ресурсів.

На прикладі групи компаній Ferrero встановлено, що системне застосування аналітичних інструментів сприяє успішній адаптації глобальної стратегії до локальних умов, збереженню конкурентних позицій і підвищенню ефективності маркетингової діяльності. Маркетингова аналітика набуває стратегічного значення в умовах нестабільного ринкового середовища та високої конкуренції.

Література:

1. Савчук Л. М., Петрова І. В. Маркетингова аналітика в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та держава*. 2024. № 11. С. 78–83. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2024.11.78> (дата звернення: 18.02.2026).
2. Гринько Т. В., Ковальчук Н. О. Data-driven маркетинг як основа стратегічного розвитку підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2025. Вип. 78. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2025/78_2025/15.pdf (дата звернення: 18.02.2026).
3. Бондаренко О. С. Використання Big Data у формуванні маркетингових рішень компаній FMCG-сектору. *Бізнес Інформ*. 2024. № 9. С. 132–138.
4. Мельник О. Г., Лещук Г. В. CRM-системи як інструмент підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств. *Проблеми економіки*. 2024. № 3. С. 150–156.
5. Дяченко Ю. О. Оцінювання ефективності маркетингових кампаній на основі KPI та ROI. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2025. № 1. С. 44–52.
6. Черненко Н. П. Адаптація глобальних брендів до локальних ринків: теоретичні та практичні аспекти. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2025. № 2. С. 97–104.

7. Armstrong G., Kotler P. *Marketing: An Introduction*. 14th ed. Pearson Education, 2021.

8. Wedel M., Kannan P. K. Marketing analytics for data-rich environments. *Journal of Marketing*. 2023. Vol. 87(4). P. 1–20. DOI: <https://doi.org/10.1177/00222429231123456> (date of access: 18.02.2026).

Шевчук Катерина Василівна,

студентка, Національний університет «Острозька академія».

*Науковий керівник: **Топішко Наталія Петрівна**, к. е. н., доцентка кафедри менеджменту та маркетингу.*

ГЕЙМІФІКАЦІЯ В МАРКЕТИНГУ: СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПОВЕДІНКОВИХ ТРИГЕРІВ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СПОЖИВЧОГО ДОСВІДУ (2025–2033)

Анотація. У статті проведено дослідження гейміфікації як одного з ключових інструментів сучасного маркетингу в період 2024–2025 років та в перспективі до 2033 року. На основі аналізу останніх галузевих звітів та наукових джерел визначено психологічні механізми впливу ігрових елементів на споживчу поведінку. Зокрема через активацію дофамінових петель та задоволення потреб у автономії та майстерності. Детально проаналізовано типологію користувачів за моделями Бартла та Марчевські, що дозволило розробити матрицю відповідності ігрових механік психографічним профілям. Окрему увагу приділено практичним кейсам українського ринку (Stylus, Pandora, Comfy), де впровадження гейміфікації продемонструвало зростання доходу на 150–200 % та суттєве розширення клієнтських баз. Наукова новизна полягає у систематизації синергетичних ефектів від поєднання гейміфікації з персоналізацією та автоматизацією в рамках retention-маркетингу.

Ключові слова: гейміфікація, ігрові механіки, типологія гравців, діджитал-маркетинг, конверсія, персоналізація, поведінкова економіка, дофамінові цикли.

Abstract. The article provides a comprehensive study of gamification as one of the key tools of modern marketing in the period 2024–2025 and in the perspective until 2033. Based on an analysis of recent industry reports and scientific sources, the psychological mechanisms of the impact of game elements on consumer behavior are identified, in particular through the activation of dopamine loops and the satisfaction of needs for autonomy and mastery. The typology of users according to the Bartle and Marczewski models is analyzed in detail, which allowed for the development of a matrix of correspondence between game mechanics and psychographic profiles. Particular attention is paid to practical cases of the Ukrainian market (Stylus, Pandora, Comfy), where the implementation of gamification demonstrated income growth of 150–200 % and a significant expansion of customer bases. The scientific novelty lies in the systematization of synergistic effects from the combination of gamification with personalization and automation within retention marketing.

Keywords: gamification, game mechanics, player typology, digital marketing, conversion, personalization, behavioral economics, dopamine loops.

Постановка проблеми. Сучасна епоха діджитал-комунікацій характеризується критичним перенасиченням інформаційним шумом, що призвело до формування явища «рекламної сліпоти» та прогресуючого зниження

ефективності традиційних маркетингових інструментів. В умовах, коли увага споживача стає дефіцитним ресурсом, бренди змушені шукати нові парадигми взаємодії, які б не лише інформували, а й активно залучали аудиторію до спільного процесу створення цінності [1; 2]. Гейміфікація (стратегічне використання ігрових елементів у неігрових контекстах) постає як ефективна відповідь на ці виклики, трансформуючи пасивного глядача на активного учасника брендової екосистеми [6].

Проблема полягає в тому, що попри високу популярність терміну, значна частина бізнес-спільноти сприймає гейміфікацію поверхнево – як набір балів чи рейтингів. Такий обмежений підхід часто призводить до низької рентабельності інвестицій (ROI) та швидкої втрати інтересу користувачів. Справжній потенціал гейміфікації криється в глибокому розумінні психологічних тригерів, таких як прагнення до самоактуалізації, соціального визнання та майстерності [7]. Необхідно дослідити, як саме ігрові механіки корелюють із типологією користувачів та як вони інтегруються в загальну стратегію цифрової трансформації бізнесу до 2033 року.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Концептуальні засади гейміфікації в бізнес-середовищі були закладені К. Вербахом та Д. Хантером, які розглядали цей інструмент через призму дизайну досвіду та мотиваційних структур [4]. Психологічні аспекти гри та ігрових типів детально розроблені Р. Бартлом, чия таксономія стала фундаментом для розуміння поведінки гравців у багатокористувацьких системах [8]. Подальший розвиток ці ідеї отримали в роботах А. Марчевскі, який адаптував ігрові моделі під специфіку гейміфікованих маркетингових систем (фреймворк Нехад) [9].

В Україні дослідження гейміфікації 2023–2024 років фокусуються на її застосуванні в ритейлі, е-комерції та освіті. Праці Є. Ромата та Ю. Білявської акцентують увагу на специфіці сприйняття ігрових форматів поколінням Z [5]. Аналітичні звіти компаній Promodo та Yespo надають емпіричні докази ефективності гейміфікації на основі реальних кейсів українських ритейлерів, вказуючи на суттєве зростання конверсії та доходів каналів [10; 11; 12]. Проте залишається потреба в об'єднанні теоретичних моделей мотивації з довгостроковими прогнозами ринку, що охоплюють період до 2030 року і далі.

Мета та завдання дослідження. Наукова мета статті полягає в системному аналізі ролі гейміфікації у формуванні лояльності споживачів та максимізації маркетингової ефективності в умовах цифрової трансформації 2024–2033 рр. Відповідно до мети поставлені наступні завдання:

1. Оцінити динаміку та структуру глобального ринку гейміфікації, виділивши ключові регіональні та галузеві тренди.
2. Дослідити нейромаркетингові та психологічні механізми, що лежать в основі залучення користувачів до ігрових взаємодій.
3. Провести порівняльний аналіз моделей Бартла та Марчевскі для оптимізації дизайну маркетингових систем.
4. Верифікувати ефективність гейміфікаційних механік на прикладі кейсів українського е-комерсу.

5. Сформулювати рекомендації щодо інтеграції гейміфікації з системами штучного інтелекту та персоналізації.

Виклад основного матеріалу. Глобальний ландшафт ринку гейміфікації (2024–2033). Ринок гейміфікації на сучасному етапі демонструє стійку тенденцію до експоненціального зростання. Станом на 2024 рік світовий обсяг цього ринку оцінювався в 20,35 млрд доларів США. Наведені в табл. 1. прогнози на найближче десятиліття, вказують на збереження високих темпів росту (CAGR від 23 % до 28 %), що дозволить індустрії досягти позначки в 167,61 млрд доларів до 2033 року [13].

Таблиця 1

**Прогноз динаміки глобального ринку гейміфікації
за регіонами та сегментами**

Регіон / Показник	Обсяг у 2024-25 рр., млрд USD	Прогноз CAGR до 2031 р.	Ключові драйвери росту
Північна Америка	17,20 – 22,01	24–26 %	Високий рівень смартфонізації (90 %), зрілість екосистем лояльності
Азійсько-Тихоокеанський регіон	~12,50	28,6 %	Розвиток мобільного інтернету в Китаї та Індії, державна підтримка цифровізації
Європа	~8,40	25,2 %	Акцент на гейміфікованих рішеннях для стійкого розвитку та екології
Весь світ (глобально)	25,72 (2025 р.)	26,4 %	Інтеграція AI, хмарних рішень та IoT у маркетингові стратегії

Джерело: складено на основі [13].

Таке зростання зумовлене не лише технологічним прогресом, а й зміною парадигми споживання. Для покоління міленіалів та покоління Z, які до 2025 року складатимуть до 75 % глобальної робочої сили та значну частку платоспроможних покупців, гра є природним способом комунікації [5]. При цьому сектор рітейлу наразі утримує лідерство за рівнем впровадження гейміфікованих рішень (28,6 % ринку), оскільки ігрові елементи дозволяють ефективно боротися за утримання клієнтів у висококонкурентному середовищі.

Психофізіологія ігрового досвіду та мотиваційні структури. Ефективність гейміфікації пояснюється її здатністю активувати внутрішню мотивацію через задоволення базових психологічних потреб. Згідно з теорією самодетермінації (Self-Determination Theory), основними рушійними силами є автономія (відчуття контролю), компетентність (прагнення до майстерності) та приналежність (соціальні зв'язки) [7].

На нейробіологічному рівні ігрові механіки стимулюють виділення дофаміну. Очікування нагороди в грі часто приносить більше задоволення, ніж сама нагорода. Це формує «дофамінову петлю»: Дія -> Винагорода ->

Очікування нової нагороди -> Повторна дія [14]. В маркетингу це трансформується у високу циклічність взаємодій із брендом.

Важливим аспектом є розрізнення ігрових стилів мовлення:

- **Ludus:** Орієнтація на структуру, правила та змагання. Такі кампанії зазвичай використовують рейтинги та чітко визначені рівні досягнень.
- **Paida:** Орієнтація на вільну гру, імпровізацію та емоційний комфорт. Це проявляється у створенні фанових інтерфейсів, «пасхалок» та можливості кастомізації.

Дослідження показують, що поєднання цих стилів максимізує позитивне ставлення до бренду. Користувач отримує задоволення від процесу (Paidia) та відчуття досягнення результату (Ludus) [7].

Глибока сегментація користувачів: фреймворки Бартла та Марчевські. Для успішного проектування гейміфікованої системи необхідно розуміти «профіль гравця» (табл. 2). Класична модель Річарда Бартла, хоч і була розроблена для онлайн-ігор, досі надає цінні інсайти для маркетологів [8].

Таблиця 2

Типологія гравців за Бартлом у маркетинговому контексті

Тип гравця	Психологічна домінанта	Частка аудиторії	Рекомендовані механіки в маркетингу
Ачівери (Achievers)	Майстерність, статус	~10 %	Рівні лояльності, значки (badges), прогрес-бари
Дослідники (Explorers)	Цікавість, автономія	~10 %	Квести, приховані знижки, ексклюзивний контент
Соціалізатори (Socializers)	Спілкування, шеринг	~80 %	Реферальні програми, чати, спільні виклики
Кілери (Killers)	Домінування, перемога	<1 %	Прямі змагання, глобальні рейтингові таблиці

Джерело: розроблено на основі [8]

Враховуючи, що переважна більшість користувачів (80 %) є соціалізаторами, критично важливо додавати соціальні елементи в будь-яку гейміфіковану активність. Однак для бізнес-систем (де користувачі не завжди хочуть «грати» у традиційному розумінні) більш релевантною є модель **Hexad Анджея Марчевські** [9].

Марчевські виділяє шість типів, базуючись на моделі RAMP (Relatedness, Autonomy, Mastery, Purpose) [9]:

1. **Philanthropists (Філантропи):** Керуються вищою метою. Їм подобається допомагати іншим без нагороди. В маркетингу це реалізується через благодійні акції, де дії користувача перетворюються на реальну допомогу.

2. **Socialisers (Соціалізатори):** Мотивовані спілкуванням та взаємодією. Соціальні мережі та форуми брендів – їхнє основне середовище.

3. **Free Spirits (Вільні духи):** Цінують автономію та самовираження. Їм потрібен інструментарій для творчості або дослідження системи.

4. **Achievers (Ачівери):** Прагнуть вдосконалення та подолання викликів. Для них важлива візуалізація прогресу.

5. **Players (Гравці):** Єдиний тип, орієнтований суто на екстернальні нагороди (бали, призи, купони).

6. **Disruptors (Дискриптори):** Мотивовані змінами. Вони можуть бути як корисними (influencers), так і шкідливими (destroyers), якщо система їх не влаштовує.

Аналіз ефективності гейміфікації на прикладі українського рітейлу. Найбільш переконливими доказами дієвості гейміфікації є конкретні економічні показники (табл. 3). Кейс інтернет-магазину **Stylus**, реалізований за підтримки агенції Promodo, демонструє вражаючу синергію ігрових механік та retention-маркетингу [3].

Таблиця 3

Економічні результати гейміфікованих кампаній Stylus (2023–2024 pp.)

Показник / Механіка	Гра «Рулетка» (Колесо Фортуни)	Гра «Подарункова коробка»	Гра «Три в ряд» (Match-3)
Участь відвідувачів	2,65 %	0,17 %	0,39 %
Конверсія учасників у замовлення	77 %	56 %	40 %
Ріст доходу каналу під час гри	+176 %	+49 %	+107 %
Ефективність конверсії (відносно каналу)	4,0x	2,4x	2,4x
Вплив на базу контактів	+12% нових контактів	+80% росту (в окремі періоди)	—

Джерело: розраховано на основі [12].

Важливим інсайтом є порівняння складності гри та її ефективності. Гра «Три в ряд», що вимагала від користувача значних часових витрат (набрати 500 балів), залучила менше людей, ніж проста «Рулетка», де для отримання призу потрібно було лише ввести e-mail та натиснути одну кнопку [12]. Це підтверджує гіпотезу про те, що в е-комерції працює правило «мінімальне зусилля – гарантована нагорода».

Також показовим є кейс бренду **Pandora** [10]. Впровадження гейміфікованого віджета підписки замість стандартного призвело до того, що за 3 тижні бренд зібрав стільки ж контактів, скільки зазвичай збирав за 3 місяці (семиразове пришвидшення). Всі учасники отримували гарантовані промокоди, що не лише розширило базу, а й стимулювало негайні повторні покупки.

Формули та метрики маркетингової гейміфікації. Для оцінки результативності впровадження гейміфікації маркетингологи використовують стандартні KPI, адаптовані до ігрового контексту [15].

Однією з ключових формул є розрахунок коефіцієнта конверсії (Conversion Rate, CR) учасників гри:

$$CR_{game} = \frac{Transactions_{players}}{Total\ Unique\ Players} \times 100$$

У кейсі Stylus CR_{game} для «Рулетки» склав вражаючі 77 % [12]. Для порівняння, середній CR у сегменті електроніки зазвичай не перевищує 2–3 % [15].

Також критично важливим є показник вартості залучення клієнта (CAC) через гру:

$$CAC_{gamified} = \frac{Development\ Cost + Prize\ Fund + Promotion\ Cost}{New\ Acquired\ Customers}$$

Дані Promodo свідчать, що використання перевірених ігрових шаблонів дозволяє знизити вартість ліда (CPL) та загальний CAC, оскільки віральність гри забезпечує додатковий «безкоштовний» трафік [16].

Інтеграція з майбутніми технологіями: AI, AR та IoT. Гейміфікація 2025–2030 років буде нерозривно пов'язана зі штучним інтелектом. AI дозволяє реалізувати концепцію **адаптивної складності**. Якщо система бачить, що користувач втрачає інтерес, вона може автоматично запропонувати легший квест або ціннішу нагороду в реальному часі [16].

Технології доповненої реальності (AR) вже зараз використовуються такими гігантами, як Walmart (кампанія Super Hero AR), для збільшення трафіку у фізичних магазинах [16]. В майбутньому ми побачимо розвиток «розумних просторів» на базі IoT, де гейміфікація супроводжуватиме користувача від моменту перегляду реклами вдома до полиці магазину.

Секторальні особливості застосування. Хоча ритейл є лідером, інші сектори демонструють вищі темпи росту окремих сегментів гейміфікації. Наприклад, у сфері HR та корпоративного навчання гейміфікація підвищує продуктивність на 90 % та рівень мотивації на 72 % [17]. Це свідчить про те, що ігрові механіки стають стандартом управління людським капіталом.

У фінансовому секторі (Fintech) гейміфікація допомагає утримувати клієнтів (Retention), де вартість залучення нового користувача є однією з найвищих на ринку.¹⁹ Банки використовують «стреки» (streaks) – серії щоденних дій – для формування звички користуватися додатком, базуючись на психологічному факті, що звичка формується в середньому за 66 днів [17].

Висновки. Гейміфікація в маркетингу 2024–2033 рр. трансформується з додаткової опції на фундаментальну складову стратегії взаємодії з клієнтами. На основі проведеного аналізу можна зробити наступні висновки:

1. **Економічна доцільність:** Гейміфікація демонструє найвищий рівень ROI серед сучасних діджитал-інструментів, що підтверджується ростом доходів на 150–200 % у кейсах лідерів українського ринку (Stylus, Pandora, Comfy) [10; 11; 12].

2. **Психологічна валідність:** Успіх ігрових систем базується на глибокому розумінні людської потреби у досягненні, соціальному зв'язку та автономії. Використання моделі Нехад дозволяє створювати більш збалансовані системи, що орієнтовані не лише на збирачів балів (Players), а й на соціалізаторів (Socialisers).

3. **Технологічна конвергенція:** Найбільший ефект досягається на перетині гейміфікації, AI-персоналізації та автоматизації маркетингових ланцюжків. Це дозволяє створювати персоналізовані ігрові світи, що еволюціонують разом із клієнтом.

4. **Регіональні перспективи:** Україна демонструє високу динаміку впровадження ігрових рішень, що відповідає глобальному тренду зростання ринку до 167 млрд доларів до 2033 року [13].

Для бізнесу, що планує впровадження гейміфікації, ключовими факторами успіху стануть простота входу («мінімальне зусилля»), гарантованість нагороди та соціальна складова. Гра перестає бути лише методом залучення уваги; вона стає мовою, якою бренди розмовляють із новим поколінням споживачів у цифрову добу.

Література:

1. Kasplo. Gamification in marketing: How playful marketing is impactful. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/gamification-marketing-how-playful-impactful-kasplo-y1tac> (дата звернення: 13.02.2026).
2. Стратегії для майбутнього: тренди 2024 в Retention-маркетингу з фокусом на Гейміфікацію, Персоналізацію та Автоматизацію. Digital агентство Promodo: Онлайн-маркетинг повного циклу. URL: <https://www.promodo.ua/blog/geymifikaciya-personalizaciya-ta-avtomatizaciya-trendi-retention-marketingu-2024> (дата звернення: 13.02.2026).
3. Гейміфікація в email: як збільшити дохід з каналу на 150%. Digital агентство Promodo: Онлайн-маркетинг повного циклу. URL: <https://www.promodo.ua/cases/geymifikaciya-v-email-yak-zbilshiti-dohid-z-kanalu-na-150> (дата звернення: 13.02.2026).
4. 'For the Win': How Gamification Can Transform Your Business. Knowledge at Wharton. URL: <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/for-the-win-how-gamification-can-transform-your-business/> (дата звернення: 13.02.2026)..
5. Ромат Є.В., Білявська Ю.В. Гейміфікація та її сприйняття поколінням «Z». Наукові записки НаУОА. Серія «Економіка», 2020, №17(45), с. 23–28. DOI: 10.25264/2311-5149-2020-17(45)-23-28.
6. Shelleka Gupta Ronnie Dutt Antra Sharma and Bonia Sharma. Gamification in Digital Marketing: Proposing a Theoretical Framework Based on Uses and Gratifications Theory : Article. 2024. 25 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/381040731_Gamification_in_Digital_Marketing_Proposing_a_Theoretical_Framework_Based_on_Uses_and_Gratifications_Theory (дата звернення: 13.02.2026).

7. The role of user participation and psychological distance in consumer brand attitudes in gamified marketing – PMC. PMC Home. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11696069/> (дата звернення: 13.02.2026).
8. User Player Types Gamification: 5 Master-level Frameworks. Yu-kai Chou: Gamification & Behavioral Design. URL: <https://yukaichou.com/gamification-study/user-types-gamified-systems/> (дата звернення: 13.02.2026).
9. HEXAD: A Player Type Framework for Gamification Design. Gamified UK – #Gamification Expert. URL: <https://www.gamified.uk/user-types/> (дата звернення: 13.02.2026).
10. How Gamification Works in the Jewelry Niche: The Pandora Case Study | promodo.com. Promodo | Performance Marketing Agency. URL: <https://www.promodo.com/case-studies/how-gamification-works-in-the-jewelry-niche-the-pandora-case-study> (дата звернення: 13.02.2026).
11. The Comfy company case | Email Marketing | Promodo.com. Promodo | Performance Marketing Agency. URL: <https://www.promodo.com/case-studies/how-game-elements-in-marketing-emails-can-boost-ecommerce-revenue> (дата звернення: 13.02.2026).
12. How Stylus Got +150% Revenue Growth through Gamification | Yespo. yespo. URL: <https://yespo.io/blog/150-revenue-growth-through-gamification-stylus-case-study> (дата звернення: 13.02.2026).
13. Gamification Market Business Strategy & Forecast 2033. Top Market Research Intelligence and Consulting Firm | SkyQuest Technology Consulting. URL: <https://www.skyquestt.com/report/gamification-market> (дата звернення: 13.02.2026).
14. Trostohon V. Гейміфікація в маркетингу: Останній посібник від Claspo – Claspo.io – Claspo.io. Claspo.io. URL: <https://claspo.io/ua/blog/gamification-in-marketing/> (дата звернення: 13.02.2026).
15. Top 7 KPIs for Paid Advertising to Track – Blog Promodo. Promodo | Performance Marketing Agency. URL: <https://www.promodo.com/blog/top-7-kpis-for-paid-advertising-to-track-in-2023> (дата звернення: 13.02.2026).
16. 19 Gamification Trends for 2021-2025: Top Stats, Facts & Examples. Growth Engineering. URL: <https://www.growthengineering.co.uk/19-gamification-trends-for-2022-2025-top-stats-facts-examples/> (дата звернення: 13.02.2026).
17. Reliable gamification statistics that impact business in 2026. Loyalty Program Software – Open Loyalty. URL: <https://www.openloyalty.io/insider/gamification-statistics> (дата звернення: 13.02.2026).

Шуль Марія Віталіївна,

студентка, Національний університет «Острозька академія».

Науковий керівник: Костецька Ірина Іванівна, д. е. н., доцентка кафедри менеджменту та маркетингу.

DIGITAL-МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ СТАРТАПІВ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Анотація. У статті досліджено роль digital-маркетингу як інструменту розвитку стартапів у цифровому середовищі. Визначено поняття digital-маркетингу та його основні цілі, серед яких залучення клієнтів, підвищення впізнаваності бренду, збільшення трафіку та конверсії. Розкрито сутність стартапу як тимчасової організаційної форми, спрямованої на пошук життєздатної бізнес-моделі та перевірку гіпотез. Проаналізовано вплив digital-інструментів на різні етапи розвитку стартапу, визначено основні компоненти маркетингової стратегії стартапів, включаючи аналіз ринку, формування ціннісної пропозиції та вибір цифрових каналів просування. Охарактеризовано роль інтелектуального капіталу та команди у реалізації digital-стратегії. Проаналізовано практичні кейси компаній Young Business Club, Rise up та Bionerica. Визначено основні фактори успішного застосування digital-маркетингу, обґрунтовано його сприяння стратегічному масштабуванню стартапів та формуванню конкурентних переваг. Стаття підкреслює стратегічне значення digital-маркетингу для комерціалізації стартапів. Висновки можуть бути використані для розробки ефективних digital-стратегій стартапів у різних галузях.

Ключові слова: digital-маркетинг, стартап, інновації, маркетингова стратегія, масштабування, контент-маркетинг, SMM.

Постановка проблеми. Сучасні стартапи стикаються з проблемою ефективного залучення клієнтів та перевірки життєздатності своїх бізнес-моделей у цифровому середовищі. Традиційні методи маркетингу не завжди дозволяють швидко адаптуватися до потреб ринку та мінливих умов конкуренції. Саме тому необхідно дослідити, як цифрові канали та інструменти digital-маркетингу можуть забезпечити стратегічне зростання стартапів. Визначення оптимальних підходів до застосування digital-маркетингу є актуальною проблемою для розвитку інноваційних бізнес-проектів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тематика digital-маркетингу та його ролі у розвитку стартапів активно досліджується сучасними вченими. Л.І. Мулик та С.О. Солнцев у своїй роботі досліджували маркетингові стратегії незалежних та афілійованих стартапів, зосереджували увагу на відмінностях підходів до просування та залучення клієнтів у різних організаційних формах стартапів [1]. А.В. Вербицька, І.О. Хоменко, Л.В. Бабаченко та І.В. Лисенко проаналізували основні етапи розробки та впровадження стратегії цифрового маркетингу для IT-стартапів, визначили ефективні інструменти та цифрові

канали для залучення цільової аудиторії [2]. Г. Левків, В. Гобела та Н. Мельник розглянули маркетинг як засіб підвищення якості та конкурентоспроможності стартапів [3], а Т.В. Сак досліджував особливості маркетингу стартапів [4]. О. Ковальчик та О. Берестецька зосередилися на сучасних інструментах digital-маркетингу, описували їхні функціональні можливості та переваги для малого та середнього бізнесу [5]. Загалом, наукові публікації демонструють значну увагу до стратегій цифрового маркетингу, інструментів просування та оптимізації рекламних кампаній. Однак більшість досліджень обмежується теоретичним аналізом, і недостатньо уваги приділено саме практичній ефективності digital-маркетингу для стартапів. Зокрема, не досліджено, як цифрові інструменти впливають на реальні фінансові та маркетингові результати на різних етапах розвитку стартапу.

Метою наукової статті є аналіз ролі digital-маркетингу як інструменту розвитку стартапів у цифровому середовищі та визначення його впливу на масштабування і комерціалізацію інноваційних продуктів.

Викладення основного матеріалу. Під поняттям «digital-маркетинг» доцільно розуміти використання цифрових каналів та інструментів для просування товарів чи послуг. Digital-маркетинг є дуже гнучким і точним способом досягнення цільової аудиторії завдяки широким можливостям аналізу даних. Основними його цілями являються [6]:

- залучення нових клієнтів через цифрові канали;
- збільшення трафіку на вебсайт або інші онлайн-ресурси компанії;
- підвищення конверсії;
- підвищення впізнаваності бренду в інтернеті.

Digital-маркетинг спрямований на створення і передачу ціннісних пропозицій, які мають значення для споживачів, користувачів та суспільства загалом. Основною метою є залучення уваги цільової аудиторії, заохочення до взаємодії з брендом або компанією, підвищення обізнаності про їхні продукти чи послуги, а також збільшення продажів і надання підтримки клієнтам.

Digital-маркетинг виступає інструментом стратегічного розвитку бізнесу, особливо на початкових етапах його становлення. У цьому контексті актуальності набуває дослідження його ролі у функціонуванні стартапів.

Стартап доцільно розглядати як тимчасову організаційну форму, яка функціонує з метою пошуку життєздатної, прибуткової та масштабованої бізнес-моделі. Йдеться про організаційну структуру, яка перебуває на етапі експериментальної діяльності, включаючи тестування гіпотез та вивчення ефективних моделей монетизації. Після того як компанія знаходить свою ринкову нішу, стабілізує джерела доходу та переходить до системного зростання, вона фактично виходить за межі статусу стартапу та трансформується у повноцінний бізнес [1].

Стартапи можуть створюватися як незалежні проєкти або функціонувати в межах великих компаній. Найчастіше вони виникають як автономні ініціативи, які розробляють інноваційний продукт поза межами вже існуючих організацій. Водночас великі корпорації, прагнучи підвищити власний інноваційний

потенціал, нерідко формують внутрішні стартап-підрозділи або афілійовані структури для реалізації нових технологічних рішень [1].

У більшості наукових підходів стартап розглядається як бізнес, який проходить шлях від зародження ідеї до виведення продукту або послуги на ринок [1; 2; 3]. Основою стартапу є інноваційна ідея, яка на початковому етапі існує лише у вигляді концепції або гіпотези. Її унікальність, практична цінність та орієнтація на реальні потреби споживачів визначають потенційну тривалість життєвого циклу продукту й можливості масштабування. У цифровому середовищі перевірка життєздатності ідеї значною мірою здійснюється через інструменти digital-маркетингу: тестування попиту, аналіз поведінки користувачів, запуск рекламних кампаній, роботу із соціальними мережами та контент-маркетинг [1].

Важливою складовою стартапу являється інтелектуальний капітал – команда фахівців, здатних перетворити ідею на конкурентоспроможний продукт. Саме команда формує стратегію розвитку, обирає цифрові канали просування, аналізує ринок і забезпечує управління ресурсами. Для стартапу принципово важливо збалансувати інвестиції на певних етапах розвитку, адже надмірне фінансування на ранніх стадіях може знизити мотивацію команди та призвести до неефективного використання коштів, тоді як їх нестача на етапі масштабування може обмежити можливості digital-маркетингу та просування продукту в цифровому просторі. Інвестиційна стратегія має бути поетапною та орієнтованою на досягнення конкретних маркетингових і бізнес-цілей.

Маркетинг інновацій можна розглядати як філософію управління, яка сприймає зміни та інновації як: джерело конкурентних переваг, аналітичний процес виявлення ринкових можливостей, систему заходів із виведення та просування нового продукту, функцію інноваційного менеджменту, спрямовану на комерціалізацію ідей. У цифровому середовищі саме digital-маркетинг забезпечує швидкий зворотний зв'язок із ринком, формування бренду, залучення перших користувачів і масштабування бізнес-моделі [1].

Система просування інноваційного проєкту змінюється залежно від стадії його розвитку. Маркетингові рішення на кожному етапі життєвого циклу мають різну глибину, інструментарій та цілі. На початковій стадії основна увага зосереджується на дослідженні ринку та перевірці ідеї. Проводяться кабінетні та польові дослідження, аналізується конкурентне середовище, визначаються потенційні сегменти споживачів. Саме тут формується місія проєкту, окреслюється ціннісна пропозиція та здійснюється попереднє тестування гіпотез, зокрема через створення мінімально життєздатного продукту. У цифровому середовищі це часто реалізується через онлайн-опитування, тестову рекламу та аналіз поведінки користувачів [4, с.110].

На другій стадії стартап переходить від концепції до практичної реалізації маркетингової стратегії. Визначається модель ціноутворення, уточнюється позиціонування, формується бренд і розробляються канали просування. Саме на цьому етапі активізуються digital-інструменти для залучення перших клієнтів і

інвесторів: соціальні мережі, контекстна реклама, e-mail-маркетинг, створення вебсайту, тестові рекламні кампанії [4, с.110].

На третій стадії маркетинг набуває системного характеру та реалізується через комплекс 7Р (продукт, ціна, місце, просування, люди, процес, фізичне підтвердження). Завданням стає масштабування продажів, формування стабільного попиту та досягнення прибутковості. У цифровому середовищі етап передбачає регулярну аналітику, оптимізацію рекламних кампаній, автоматизацію маркетингових процесів і персоналізацію комунікацій [4, с.110].

Важливою складовою розвитку стартапу є формування маркетингової стратегії, яка визначає довгострокові напрями просування продукту, окреслює цільову аудиторію, конкурентні переваги та способи залучення ресурсів. Алгоритм її розробки містить стратегічний аналіз середовища, визначення стадії розвитку стартапу, вибір комплексу маркетингових інструментів, реалізацію стратегії та оцінку її ефективності. У контексті вибору стратегії охоплення ринку для стартапів найбільш доцільними є концентрований та індивідуальний маркетинг. Масовий підхід зазвичай є недоцільним через обмежені ресурси та високу конкуренцію, натомість фокусування на вузькому сегменті або персоналізовані пропозиції дозволяють стартапу ефективніше використовувати бюджет і швидше сформувати лояльну аудиторію.

Просування інноваційного продукту сьогодні неможливе без цифрових каналів. Digital-маркетинг передбачає використання інтернету, соціальних мереж, мобільних додатків, інтерактивних платформ та інших цифрових інструментів для взаємодії зі споживачами. Його перевагами для стартапів є відносно низькі витрати, швидкий зворотний зв'язок, можливість аналітики та масштабування. Найбільш ефективні інструменти digital-маркетингу для стартапів виділені на рис. 1.

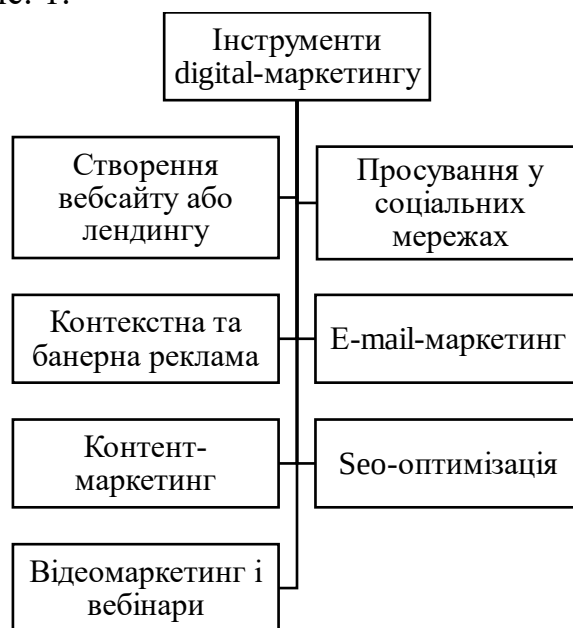


Рис. 1. Інструменти digital-маркетингу

Джерело: складено автором на основі [4, с.113; 5]

Визначальну роль відіграє контент-маркетинг, який базується на створенні корисного, інформативного контенту без прямої рекламної агресії. Для стартапу це спосіб пояснити цінність інноваційного продукту, сформувати довіру та експертність бренду. Також ефективним інструментом є e-mail-маркетинг, який дозволяє підтримувати персоналізований контакт із користувачами після реєстрації або першої взаємодії.

З метою поглиблення теоретичних положень щодо ролі digital-маркетингу у розвитку стартапів доцільно звернутися до аналізу практичних кейсів компаній, які на початкових етапах функціонування мали ознаки стартапу або нішевого бізнесу, проте змогли досягти суттєвого масштабування завдяки системному застосуванню цифрових маркетингових інструментів.

Емпірична база дослідження представлена трьома кейсами, які відображають різні моделі використання digital-маркетингу залежно від специфіки ринку, цільового сегмента та стратегічних цілей компанії. Зокрема, проаналізовано досвід розвитку бізнес-клубу Young Business Club [7], енергетичної компанії Rise up [8] та виробника продуктів для HoReCa Bionerica [9] (табл. 1). Вибір прикладів зумовлений такими критеріями: комплексне застосування digital-інструментів, наявність вимірюваних кількісних показників ефективності (ліди, вартість заявки, масштабування продажів), орієнтація як на B2C-, так і на B2B-сегменти, демонстрація переходу від локального або стартового рівня до масштабованої бізнес-моделі.

Таблиця 1

Аналіз застосування digital-маркетингу у компаніях

Показник	Young Business Club	Rise up	Bionerica
Сфера діяльності	Бізнес-клуб підприємців	Продаж і встановлення сонячних електростанцій	Заготівля та продаж продуктів для HoReCa
Основна мета	Залучення підприємців та генерація якісних лідів	Підвищення впізнаваності, розширення клієнтської бази, вихід у B2B	Продажі в роздріб і гурт онлайн, вихід на експорт
Ключовий сегмент	B2C / підприємці	B2C + B2B (гуртові клієнти)	B2B (HoReCa, міжнародні клієнти)
Основні інструменти	SMM, таргетована реклама, лід-форми, сайт-оптимізація	Таргетована реклама, брендування, SMM, тестування аудиторій	SMM-стратегія для B2B, таргетинг, Google-реклама, сайт, інфлюенсери
Бюджет на місяць, дол.	1000	242 (B2B кампанія)	не зазначено

Ключові результати	67 лідів по 13,40 дол. США; CPM – 3,74 дол. США; CPS – 0,51 дол. США	189 заявок по 1,28 дол. США; масштабування до гуртових контрактів	134 гуртових клієнти за місяць; ціна ліда – 1,35 дол. США; стабільний онлайн-продаж
Унікальність підходу	Використання нейропсихології у візуалі та креативах	Один креатив для різних аудиторій, масштабування з роздрібного в гуртовий сегмент	SMM як інструмент B2B-просування та виходу на міжнародні ринки

Джерело: складено автором на основі [7-9]

Кейс компанії Young Business Club демонструє ефективність комплексного digital-підходу для нішевого бізнес-середовища. Основним завданням було залучення саме цільових підприємців, зацікавлених у розвитку власного бізнесу. Було реалізовано: розробку рекламної тактики та SMM-стратегії, створення професійного фото- та відеоконтенту, запуск та оптимізацію таргетованої реклами, виправлення технічних помилок на сайті, активне ведення соціальних мереж. Особливістю стала робота з візуальними тригерами та використання принципів нейропсихології у креативах. У результаті за бюджет 1000 дол. США/місяць було отримано 67 якісних лідів.

Rise up є прикладом переходу від локального продажу до масштабування через B2B-сегмент. Спочатку компанія працювала з роздрібними клієнтами, проте завдяки тестуванню різних рекламних гіпотез вдалося виявити потенціал гуртового напрямку. Основні ефективні інструменти digital-маркетингу компанії: створення логотипу та логобуку, активне тестування аудиторій, запуск таргетованої реклами на різні сегменти, розробка десятків креативів, системна оптимізація рекламних кампаній. За витрат у 242 дол. США отримано 189 заявок по 1,28 дол. США, а одна гуртова угода склала понад 512 000 грн. Кейс доводить, що digital-маркетинг може бути ефективним інструментом стратегічного масштабування.

Bionerica демонструє ефективність креативного SMM у B2B-сегменті. Компанія працює з HoReCa та орієнтується як на внутрішній, так і на міжнародний ринок. Особливості стратегії компанії: створення візуального контенту, орієнтація SMM на позиціонування, активне використання таргетованої реклами та Google-реклами, співпраця з інфлюенсерами, розробка сайту для гуртових замовлень, репутаційний маркетинг. За допомогою використання digital-маркетингу компанія вийшла на міжнародні ринки Азії та Європи. Результат підтверджує роль digital-маркетингу як інструменту експортної експансії.

Проаналізовані кейси підтверджують, що digital-маркетинг є стратегічним чинником розвитку стартапів. По-перше, ефективність забезпечується комплексністю підходу: поєднання SMM, таргетованої реклами, брендування,

оптимізації сайту та аналітики. По-друге, основну роль відіграє тестування гіпотез і гнучкість стратегії. У випадку Rise up саме адаптація до B2B-сегменту дала значний фінансовий результат. По-третє, кейс Bionerica демонструє, що навіть B2B-бізнес може успішно використовувати креативний SMM для формування іміджу та виходу на міжнародні ринки.

Таким чином, досвід зазначених компаній доводить, що digital-маркетинг виступає дієвим інструментом масштабування стартапів, формування конкурентних переваг та забезпечення сталого зростання як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Висновки і перспективи наукових досліджень. Digital-маркетинг є ефективним інструментом розвитку стартапів, здатним забезпечувати залучення клієнтів, підвищення впізнаваності бренду та масштабування бізнес-моделей. Проаналізовано сутність стартапу та його життєвий цикл, визначено основні етапи застосування цифрових інструментів, включно з тестуванням гіпотез, створенням мінімально життєздатного продукту та реалізацією маркетингової стратегії. На основі практичних кейсів показано, що комплексне використання SMM, таргетованої реклами, контент-маркетингу та аналітики дозволяє ефективно адаптуватися до різних сегментів ринку та досягати фінансових результатів. Встановлено, що успіх digital-маркетингу залежить від гнучкості стратегії, правильного вибору каналів просування та активного використання інтелектуального капіталу команди стартапу. Перспективи наукових досліджень полягають у вивченні нових методів аналітики поведінки користувачів, інтеграції AI-технологій у digital-маркетинг та адаптації стратегій під міжнародні ринки. Подальші дослідження можуть зосередитися на оцінці ефективності персоналізованих маркетингових рішень для різних галузей стартапів та впливі digital-маркетингу на стійкість бізнес-моделей.

Література:

1. Мулик Л. І., Солнцев С. О. Маркетинг незалежних та афілійованих стартапів. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2017. URL: https://www.researchgate.net/publication/321989656_MARKETING_NEZALEZNI_H_TA_AFILIOVANIH_STARTAPIV (дата звернення: 14.02.2026).
2. Вербицька А.В., Хоменко І.О., Бабаченко Л.В., Лисенко І.В. Стратегія цифрового маркетингу для IT-стартапів: ключові етапи розробки та впровадження. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 7. С.36-43. URL: <https://surl.li/qecfan> (дата звернення: 14.02.2026).
3. Левків Г., Гобела В., Мельник Н. Маркетинг як інструмент підвищення якості та конкурентоспроможності стартапу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6586/6525> (дата звернення: 14.02.2026).
4. Сак Т. В. Маркетинг стартапу: особливості, цифрові інструменти та канали просування. *Маркетинг і цифрові технології*. Том 7, No 1. 2023. С. 107-

119. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/292/187> (дата звернення: 14.02.2026).

5. Ковальчик О., Берестецька О. Сучасні інструменти digital-маркетингу. *Тернопільський національний технічний університет імені І. Пулюя*. 2022. С. 36-38. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39767/2/ICBuTS_2022_Kovalchuk_O-Modern_tools_of_digital_36-38.pdf (дата звернення: 14.02.2026).

6. Explore the world of digital marketing: definition, importance, benefits, strategies, and career path. URL: <https://ebsedu.org/blog/capital-availability-in-the-energy-sector> (дата звернення: 14.02.2026).

7. Кейс «Young Business Club». URL: <https://www.fishdigital.agency/case-young-business-club> (дата звернення: 14.02.2026).

8. Кейс «Rise up». URL: <https://www.fishdigital.agency/case-reklami-sonyachnih-elektrostantsiy-rise-up> (дата звернення: 14.02.2026).

9. Кейс компанії «Bionerica». URL: <https://www.fishdigital.agency/keys-bionerica> (дата звернення: 14.02.2026).

СЕКЦІЯ 5

МАТЕМАТИЧНІ МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

Дюжин Богдан Миколайович,
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,
Національний університет «Острозька академія».
Науковий керівник: **Кривицька Ольга Романівна**, завідувачка кафедри
математичні моделі та інформаційні технології в економіці, д. е. н.,
професорка.

УДК: 336.74

СТРУКТУРА ТОРГІВ БІТКОІНІВ В УКРАЇНІ В РОЗРІЗІ БІРЖ

Постановка проблеми. Ринок криптовалют з'явився як результат поєднання інноваційних технологій та фінансових концепцій. Все почалося в 2009 році, коли анонімна особа чи група під псевдонімом Сатосі Накамото представила світові перший криптовалютний актив – біткоїн. Біткоїн працює на технології блокчейн, що дозволяє безпечно та децентралізовано зберігати та передавати цифрові активи [6]. З кожним роком ринок торгів біткоїном розвивався як в межах ринку однієї країни, так і почав виходити на міжнародні ринки.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Впродовж останніх років стан та розвиток ринку біткоїнів знайшов широке відображення в наукових працях як зарубіжних, так і вітчизняних науковців, зокрема: Rainer Böhme, Nicolas Christin, Benjamin Edelman, Tyler Moore, Дзулі З., Передало Х., Ткаленко С., Тіпанов В., Савчук Н., Мурашко О., Петухова О., Ширинян Л.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є визначення структури торгів біткоїнами на ринку України в розрізі бірж в довоєнний та воєнний період.

Виклад основного матеріалу. Bitcoin – безкоштовна система електронної валюти з відкритим кодом, яка повністю децентралізована – не потребує центральних серверів або третіх сторін для підтвердження угод. Створивши акаунт користувач сам генерує свої гроші, тобто юзер це і є центробанк. Кількість грошей залежить від комп'ютера. Користувач зберігає свій електронний гаманець у себе на комп'ютері (ні у кого іншого копій даних з такого гаманця немає), та проводить і приймає платежі напряму з іншими користувачами [3].

У криптовалютному світі існує P2P протокол. P2P – протокол допомагає перевірити, чи не використовуються підробки та подвійна проплата одною і тою ж електронною «монетою» [3]. Він використовується для опису систем обміну, таких як P2P-торгівля біткоїнами. Це означає, що учасники можуть безпосередньо обмінювати криптовалюту один з одним, оминаючи традиційні фінансові посередники, такі як банки чи біржі. Ці технології сприяють

децентралізації та забезпечують більший контроль та прозорість для користувачів [5].

У перші роки існування біткоїну цей криптовалютний ринок лише набирив популярності серед технічно спрямованих гравців. З 2011 року біткоїн став більш загальновизнаним, і на ринку з'явилися перші криптовалютні обмінники. У той час відбувалися перші реальні транзакції, такі як купівля піци за 10 000 біткоїнів у 2010 році [5].

Із появою інших альткоїнів (альтернативних криптовалют, крім біткоїна), таких як Ефіріум, Лайткоїн, та багато інших поступово зріс інтерес як індивідуальних користувачів, так і фінансових інституцій. Це створило різноманіття криптовалют і сприяло створенню нових технологічних рішень та платформ [6].

Однією з ключових перешкод для прийняття криптовалют стала його невизначеність та нерівномірність регулювання в різних країнах. З 2013 року почався етап значної волатильності для біткоїна, включаючи різкі коливання цін та інтерес від інституційних інвесторів. Запуск біткоїн-ф'ючерсів на біржах та поява криптовалютних фондів зробили біткоїн більш доступним традиційним інвесторам [4]. За останні роки деякі країни та компанії виявили інтерес до блокчейн-технології та розпочали експерименти з впровадження у фінансові та інші галузі. Інновації в галузі децентралізованих фінансів (DeFi), розробка цифрових валютних стабільнокоїнів та інші технологічні вдосконалення продовжують формувати еволюцію цього унікального ринку.

Незважаючи на свій успіх, біткоїн іноді стикається з викликами, такими як регулювання, безпека та скарги на високі транзакційні витрати. Однак його вплив на фінансову систему та розвиток блокчейн-технологій важко переоцінити. Майбутнє біткоїну та криптовалют взагалі пов'язане з подальшим розвитком технологій, регулюванням та взаємодією зі світовим фінансовим середовищем [4].

Торгівля біткоїном на криптобіржах є інтегрованим процесом, який розгортається в електронному середовищі з використанням передових технологій. Учасники, зареєстровані на біржі, розміщують замовлення на купівлю або продаж біткоїнів, вводячи їхні пропозиції в централізовану книгу замовлень. Ця книга автоматично зіставляє замовлення за їхніми цінами, створюючи умови для можливого здійснення транзакцій [7].

Процес торгів біткоїном динамічно реагує на зміни попиту та пропозиції на ринку, формуючи актуальні ціни та відображаючи стан ринку в реальному часі. Учасники можуть вибирати між лімітними та ринковими замовленнями, а технічні індикатори та аналіз графіків надають їм інструменти для прийняття обдуманих інвестиційних рішень. За допомогою цього процесу торгівля біткоїном на криптобіржах стає доступною та демократичною, забезпечуючи можливість для широкого кола інвесторів брати участь у криптовалютних операціях [1].

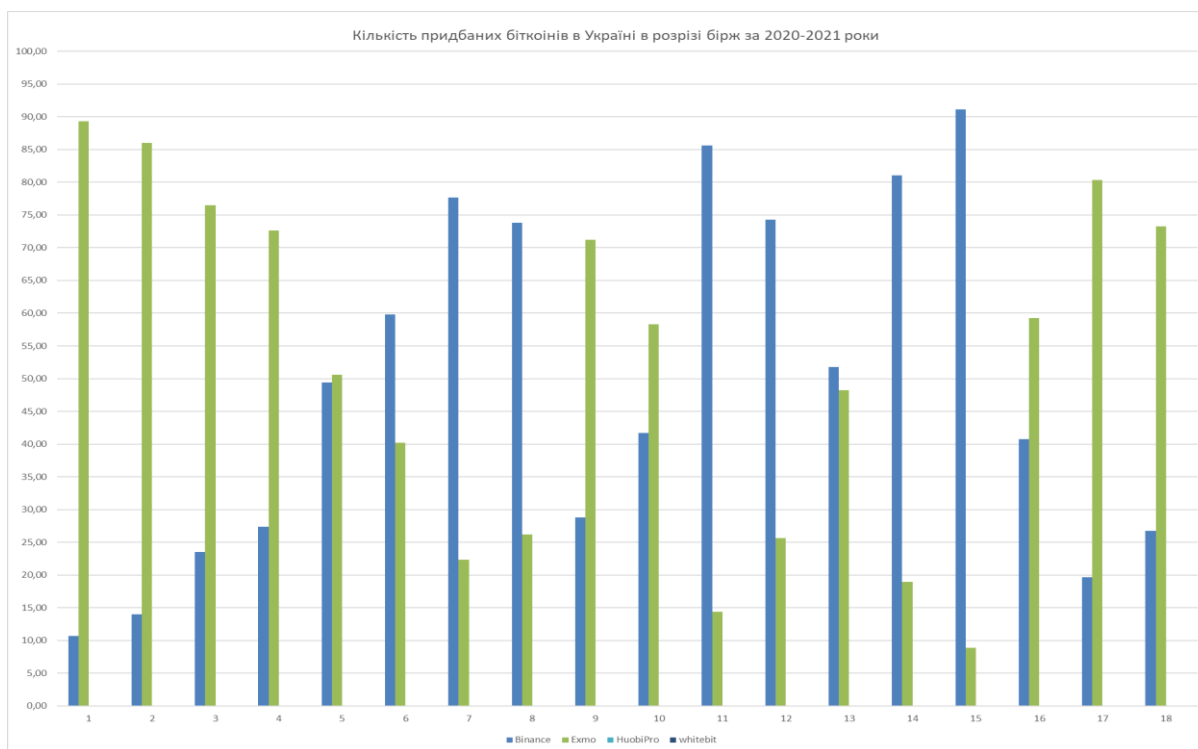


Рис. 1. Кількість придбаних біткоїнів в Україні в розрізі бірж за 2020-2021 роки [2]

Протягом періоду з 2020 по 2021 рік віддзеркалення динаміки торгів біткоїном в Україні можна визначити за допомогою графіку, розрахованого автором, які відображають розподіл придбаних біткоїнів на двох основних криптобіржах: Binance та Exmo. Binance, яка є однією з найбільших та найпопулярніших криптобірж у світі, здобула вражаючий відсоток ринкової частки в Україні. Вересень 2021 року став періодом, коли Binance зареєструвала свою найвищу частку у відсотках з всіх придбаних біткоїнів, досягаючи 91,09%.

З іншого боку, Exmo, яка також відома своєю популярністю серед користувачів, показала свою максимальну ефективність у липні 2020 року, коли ринковий показник склав 89,34%. Ці дані свідчать про те, що обидві біржі впливові на ринку криптовалют в Україні та наростаючу зацікавленість користувачів у торгівлі біткоїном. Аналіз таких показників дозволяє спостерігати за динамікою та конкурентними рухами на криптовалютному ринку в даному регіоні протягом зазначеного періоду.

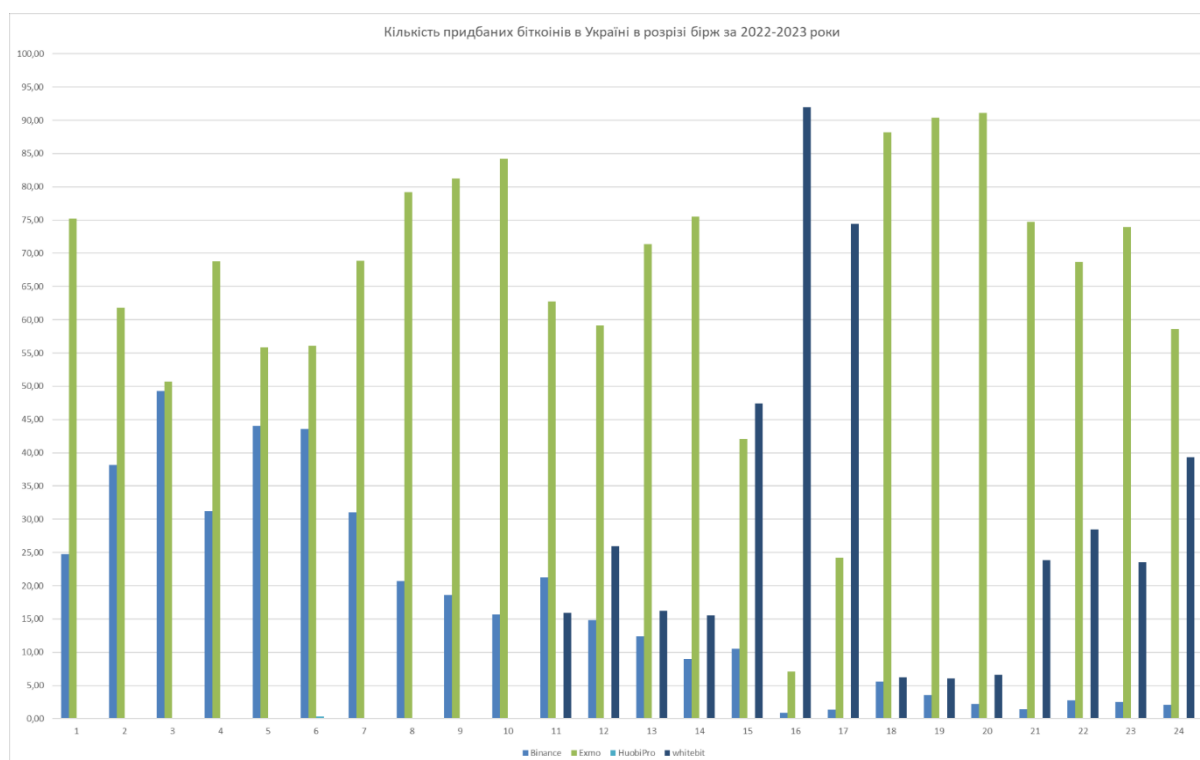


Рис. 2. Кількість придбаних біткоїнів в Україні в розрізі бірж за 2022-2023 роки [2]

Протягом періоду з 2022 по 2023 роки визначається помітне послаблення позицій Binance на фоні конкуренції та динамічних змін на криптовалютному ринку України. Аналіз графіку, розрахованого автором, показує, що Binance демонструє тенденцію до зменшення своєї ринкової частки, наближаючись до мінімальних значень. У той же час, Exmo виявляється здатним успішно займати вакуум, створений послабленням Binance, і займає лідируючу позицію на ринку криптовалют в Україні.

Цікаво, що хоча Exmo утримує високі показники ринкової активності, кілька разів його позицію займав whitebit. Біржа whitebit виявляється динамічною учасницею ринку, і за аналізований період вона здобула кілька короточасних, але значущих перемог над Exmo, визначаючи свій ринковий вплив. Зокрема, в період 2022-2023 років whitebit відзначається показником, що майже досягає 92%, засвідчуючи його великий вплив та привабливість для торговців біткоїнами в Україні. Це відображає динамічну природу криптовалютного ринку, де зміна лідера може відбутися внаслідок різних факторів, включаючи нововведення, комісії та загальну привабливість біржі.

Висновки. На підставі цих даних можна зробити висновок, що протягом досліджуваного періоду Exmo визначається як ключова біржа для торгівлі біткоїнами в Україні. За цей час вони продали 39273,34 біткоїнів. Їхній стабільний розвиток та високий обсяг продажів криптовалюти свідчать про довгострокову перевагу Exmo на українському криптовалютному ринку, незважаючи на динамічні зміни в лідерстві між Binance та whitebit.

Література:

1. Огінок С., Янко К. Етапи розвитку ринку криптовалют. *Економіка і суспільство*, 2022. Вип. 35. С.18-35.
2. CryptoCompare URL : <https://www.cryptocompare.com/coins/btc/analysis/UAN?type=Exchanges&period=ALL> (дата звернення: 10.02.2024 р.).
3. Бондаренко А. Небезпечні ідеї: електронні гроші, які можуть випускати усі, замість центробанку. В Неті це вже працює. URL : https://texty.org.ua/articles/29157/Nebezpechni_ideji_jelektronni_groshi_jaki_mozhut_vypuskaty-29157/ (дата звернення: 10.02.2024 р.).
4. Брагіна О. С., Павлусь М. Г. Роль і значимість криптовалют. *Економіка: реалії часу*. 2021. № 3 (55). С. 16-21. URL : <https://economics.net.ua/files/archive/2021/No3/16.pdf> (дата звернення: 12.02.2024 р.)
5. Історія створення та розвитку біткоїна. *Високий Замок*. URL : <https://wz.lviv.ua/economy/486923-istoriia-stvorennia-ta-rozvytku-bitkoina> (дата звернення: 12.02.2024 р.)
6. Розвиток криптовалют URL : <https://knute.edu.ua/file/NjY4NQ==/56380a7047a2b1aa01ca88232eadc174.pdf> (дата звернення: 08.02.2024 р.)
7. Роль біткоїна в історії: минуле, сьогодення і майбутнє (частина третя). *CryptoHacker. Помічник у світі криптовалют*. URL : <https://www.cryptohackers.club/2018/09/rol-bitkoina-v-istorii-mynule-syogodennya-maibutne-vol-3.html> (дата звернення: 08.02.2024 р.).

Мартинюк Роман Анатолійович,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,

Національний університет «Острозька академія».

*Науковий керівник: **Кривицька Ольга Романівна**, завідувачка кафедри інформаційних технологій та аналітики даних, д. е. н., професорка*

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ: НАПРЯМИ ВИКОРИСТАННЯ, НАСЛІДКИ ВПЛИВУ, ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Постановка проблеми. Стрімкий розвиток новітніх технологій та їх дедалі глибше проникнення у всі сфери економіки визначають ключові напрями глобальної технологічної трансформації. Банківський сектор, як один із найбільш технологічно містких та чутливих до інновацій, перебуває в центрі таких змін, а ключовим драйвером, що визначає стан фінансового сектору майбутнього, виступає штучний інтелект (ШІ), або AI. Сьогодні технології штучного інтелекту вже перестали бути вузькоспеціалізованим інструментом і перетворилися на стратегічний актив, що впливає на рівень конкурентоспроможності фінансових установ.

Банки активно інтегрують рішення на основі ШІ у широкий спектр операційних та аналітичних процесів. Це охоплює автоматизацію рутинних завдань, оптимізацію кредитного скорингу, складні системи моніторингу та протидії шахрайству в реальному часі, а також гіперперсоналізацію клієнтського сервісу через інтелектуальні чат-боти та рекомендаційні системи. Доцільно зазначити, що штучний інтелект у банківській сфері – це інструмент кардинальних змін. Його головна перевага в тому, що він дозволяє банкам оптимізувати роботу, налагодити якісніший сервіс для клієнтів і значно посилити захист грошових операцій. У фінансовому світі ШІ відкриває доступ до унікальних можливостей прогнозування та аналітики. Це допомагає банкам та інвестиційним компаніям проводити глибокий фінансовий аналіз, бути на зв'язку з клієнтами 24/7 і, водночас, скорочувати власні витрати.

Не дивно, що провідні банківські установи США та інвестиційні компанії світу активно взялися за впровадження AI ще з 2017 року. Саме це допомогло їм вирватися в лідери та забезпечити собі стабільну перевагу над конкурентами. Як наслідок, ці технології дали змогу пропонувати клієнтам більш персоналізовані послуги, обробляти гігантські обсяги інформації для глибокого аналізу, знижуючи при цьому витрати та підвищуючи точність фінансових даних [1].

Водночас, таке масштабне та швидке впровадження ШІ породжує низку складних, багатоаспектних та недостатньо досліджених проблем. Інтенсивний розвиток технологій (зокрема, моделей глибокого навчання та генеративного ШІ) відбувається значно швидше, ніж формування адекватних механізмів контролю, адаптованих регуляторних вимог та наукового осмислення повного спектру довгострокових наслідків.

У результаті виникає суттєва наукова суперечність. З одного боку, ігнорування потенціалу ІІІ в конкурентній боротьбі неминуче призведе до втрати банками ринкових позицій та технологічного відставання. З іншого боку, така інтенсивність впровадження цих технологій без чіткого розуміння їхнього комплексного впливу генерує нові, значні ризики. Зокрема, до таких ризиків належать:

- операційні та етичні виклики: проблема «чорної скриньки» (непрозорість прийняття рішень алгоритмами), ризики алгоритмічної упередженості (bias), що можуть призвести до системної дискримінації клієнтів;
- безпекові загрози: зростання вразливості до нових, більш витончених видів кібершахрайства, що використовують сам ІІІ;
- соціально-економічні наслідки: невизначеність щодо структурної трансформації ринку праці у фінансовому секторі та вимог до нових компетенцій персоналу.

Таким чином, виникає необхідність у науковому дослідженні, яке б не просто констатувало факт використання ІІІ, а систематизувало актуальні тенденції його розвитку, визначило ключові напрями застосування та, що найважливіше, здійснило б ґрунтовну оцінку наслідків цього впливу. Це дозволить сформувати науково обґрунтовані підходи до збалансованої та безпечної адаптації банківської діяльності в умовах нової технологічної реальності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Останніми роками проблематика впровадження штучного інтелекту у фінансовий сектор стала предметом пильної уваги як зарубіжних, так і вітчизняних науковців та авторів. Зокрема, серед українських вчених, що займалися дослідженнями теоретичних та практичних аспектів використання ІІІ у банківській галузі, можемо виокремити таких як Гельдт С., Холявко Н., Садчикова І. [2], Овчаренко Т. [3], Павлюченко Д. [1], Руда О. [4], Темченко Є. [5], Прицюк Л. [6] та ін.

Не менш важливим у вивченні даної тематики є внесок великих міжнародних консалтингових компаній таких як McKinsey&Company, Deloitte та PwC. У їхніх нещодавніх звітах детально аналізуються економічні ефекти від автоматизації. Дослідники акцентують увагу на оптимізації операційних витрат, зростанні доходів, підвищенні точності кредитного скорингу завдяки моделям машинного навчання, а також на покращенні клієнтського досвіду через впровадження інтелектуальних чат-ботів та систем персоналізованого маркетингу [7-9].

Ще одним напрямом досліджень є ідентифікація та аналіз ризиків і викликів, що супроводжуються впровадженням АІ. Тут чільне місце посідають публікації регуляторних органів, таких як Банк міжнародних розрахунків (BIS) та Європейська банківська асоціація (ЕВА). У цих роботах розглянуто проблеми щодо впровадження штучного інтелекту в центральних банках, запропоновано способи управління ризиками та методи їх мінімізації [10]. Автори фахового академічного видання [11] вивчають нові загрози кібербезпеці, які виникають внаслідок використання ІІІ.

Соціально-економічні та етичні наслідки впливу ШІ на банківську сферу вивчено у працях [12-14]. Науковці аналізують структурні зміни на ринку праці у фінансовому секторі, прогнозуючи скорочення одних спеціальностей та виникнення попиту на нові компетенції, пов'язані з аналізом даних та управлінням ШІ-системами. Також активно дискутуються питання етичних стандартів та відповідальності за рішення, прийняті штучним інтелектом.

Попри те, що вже опубліковано чимало цінних наукових і практичних робіт, нинішня швидко змінювана економічна ситуація у світі змушує тримати руку на пульсі, оскільки досліджувана галузь невпинно розвивається. Саме через цю нестабільність залишаються недостатньо вивченими та потребують глибшого аналізу багато аспектів щодо реального впливу штучного інтелекту на діяльність банківських установ.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає у комплексному аналізі та систематизації сучасних тенденцій розвитку, ключових напрямів використання та наслідків впливу технологій штучного інтелекту на банківську сферу, зокрема, через ідентифікацію потенційних ризиків та обґрунтування шляхів збалансованого впровадження цих інновацій. Для її досягнення необхідно виконати такі завдання: 1) охарактеризувати сутність та роль штучного інтелекту у цифровій трансформації фінансових інститутів; 2) дослідити ключові технологічні тенденції та драйвери, що визначають динаміку розвитку технологій ШІ у банківському секторі; 3) визначити основні напрямки використання ШІ в банківських установах; 4) оцінити вплив алгоритмів ШІ на якість та ефективність надання банками їхніх послуг; 5) проаналізувати можливості та загрози застосування технологій штучного інтелекту в банківській сфері; 6) розробити та узагальнити рекомендації для гармонізації та збалансованого впровадження рішень на основі ШІ, спрямовані на максимізацію ефективності банківської діяльності при одночасній мінімізації нових викликів та загроз.

Виклад основного матеріалу. Сучасний етап розвитку глобальної економіки нерозривно пов'язаний із процесами цифрової трансформації, що охоплюють усі сфери суспільного життя. Центральне місце у цих процесах посідає штучний інтелект – технологічний комплекс, що демонструє безпрецедентні можливості в аналізі даних, автоматизації складних завдань та прийнятті рішень. Згідно з останнім опитуванням компанії PwC, яка працює у сфері консалтингу, «майже 60% керівників кажуть, що штучний інтелект підвищує рентабельність інвестицій та ефективність, а 55% повідомляють про покращення клієнтського досвіду та інновацій внаслідок його використання» [9]. Не оминули ці зміни і фінансовий сектор, де різноманітні системи на базі ШІ сьогодні відіграють ключову роль, виступаючи не просто інструментом автоматизації, а фундаментальною технологією для повної перебудови застарілих бізнес-моделей. Це дуже помітно в банківській сфері, яка, до речі, стала однією з перших, де було інтегровано штучний інтелект, і де він дозволяє перейти від стандартних продуктів до персоналізованого обслуговування, кардинально підвищити точність оцінки ризиків, забезпечити новий рівень

безпеки фінансових операцій у режимі реального часу та, що не менш важливо, збільшити обсяги доходу від операційної та інших видів діяльності. Так, зокрема, у звіті McKinsey&Company про банківську діяльність за 2023 рік вказано, що генеративний штучний інтелект щороку здатний підвищувати продуктивність у банківському секторі до майже 5% та скоротити глобальні витрати до 340 млрд дол. США, що свідчить про те, що банківська та фінансова сфера загалом активно впроваджують ці технології у свою роботу [15].

Серед ключових тенденцій розвитку технологій ШІ у банківському секторі, можемо виділити наступні.

1. Чат-боти для обслуговування клієнтів та програмне забезпечення для аналізу документації. Чат-боти на базі штучного інтелекту формують миттєву відповідь на запитання клієнтів у будь-яку пору доби, поєднуючи обробку природної мови з глибокими знаннями банківської справи. Розмовні агенти обробляють рутинні запити, автентифікують користувачів за допомогою біометрії та навіть супроводжують їх під час здійснення транзакцій. Технологія використання великих мовних моделей допомагає інтерпретувати певні нюанси, виявляти споживчі настрої, відстежувати активність інтернет-покупок та персоналізувати відповіді, що значно сприяє скороченню часу очікування та підвищенню задоволеності клієнтів. Яскравим прикладом цього є чат-бот «Erica» від банку Bank of America. За останніми даними, з моменту його запуску у 2018 році кількість взаємодій з ним вже перевищила 1,5 млрд. Він забезпечує цілодобову підтримку клієнтів, ефективно обробляючи запити та транзакції, та допомагає користувачам керувати фінансами [18].

2. Схвалення позик та рішення щодо кредитування. Традиційний кредитний скоринг значною мірою спирається на вузький набір змінних, насамперед історію платежів та непогашену заборгованість. Системи ШІ розширюють цей перелік, обробляючи альтернативні дані, такі як платежі за комунальні послуги та телекомунікації, історію оренди, активність мобільних гаманців і навіть закономірності у взаємодії з клієнтами. Навчаючи складні моделі ШІ на цьому поєднанні даних, банки можуть точніше прогнозувати ризик дефолту, швидко аналізувати кредитоспроможність та приймати більш справедливі рішення щодо кредитування споживачів їхніх послуг. Відповідно ті, хто раніше не міг отримати кредит через випадкове прострочення платежів, зараз можуть це зробити, і навпаки. Доцільно зазначити, що штучний інтелект не лише скорочує до мінімуму час обробки кредитних заявок та сприяє розширенню клієнтської бази, а й суттєво пришвидшує цикл андеррайтингу. Моделі отримують фінансові дані в режимі реального часу, автоматично заповнюють форми, виявляють аномалії та миттєво надають кредитним спеціалістам оцінку ризиків. Результатом цих швидких рішень є покращення якості обслуговування та зменшення кількості перерв у процесі обробки заявок.

3. Виявлення шахрайства та зменшення ризиків. Шахраї постійно вдосконалюють свою тактику, але системи штучного інтелекту розвиваються ще швидше. Поєднуючи прийом даних у режимі реального часу з алгоритмами машинного навчання, банки можуть контролювати кожну транзакцію між

картками та рахунками, а потім оцінювати кожну з них на ризик за секунди. Сила штучного інтелекту полягає в аналізі великої кількості факторів одночасно. Моделі оцінюють сотні змінних, від відбитків пальців до швидкості витрат, щоб позначити аномалії, які люди-аналітики можуть пропустити. При інтеграції з роботизованою автоматизацією процесів ШІ-моделі створюють наскрізну структуру управління ризиками, яка адаптується до нових видів шахрайства без постійного переписування правил. Результатом цього є підвищена безпека фінансових операцій, що зміцнює довіру клієнтів до систем безпеки банківських установ. За рахунок цього банки зменшують свої резерви на покриття збитків та підвищують норму прибутку. Крім того, ШІ сьогодні відіграє одну з ключових ролей для банків у сфері кібербезпеки оскільки надає потужний захист від складних та витончених кібератак, що є вкрай важливо в сучасному інформаційному просторі. зменшення резервів на покриття ризиків та підвищення норми прибутку.

4. Автоматизація внутрішніх операцій та процесів банку.

Автоматизовані роботизовані системи, що працюють на алгоритмах ШІ можуть читати, аналізувати та перевіряти документи, класифікувати винятки та вчитися на попередніх результатах. Ця економія часу безпосередньо відображається на фінансових результатах банків і дозволяє звільнити співробітників від рутинної механічної роботи та зосередити їх на більш важливих аналітичних завданнях, що створюють додану вартість. До прикладу, один з найбільших банків США JPMorgan розробив та інтегрував у свою роботу спеціальну програму «COIN», яка обробляє понад 12 тис. комерційних кредитних угод щорічно. До запуску цього проекту юристи та кредитні спеціалісти витрачали на це близько 360 тис. годин на рік [16–18].

Станом на сьогодні рішення на базі штучного інтелекту використовуються майже у всіх відділах банківської установи. У табл. 1 систематизовано ті напрями діяльності банків, де активно впроваджуються різного виду ШІ-системи.

При виконанні багатьох завдань системи штучного інтелекту надають ширші можливості, ніж традиційні інструменти. Так, застосування ШІ дозволяє зробити повний аналіз («портрет») клієнта (враховуючи при цьому транзакції, що він здійснює, банківські продукти, які використовує, та іншу інформацію з відкритих джерел), спрогнозувати його подальші потреби (до прикладу, взяття кредиту, розміщення коштів на депозит тощо) та розробити для нього індивідуальні пропозиції. Зокрема, запропонувати нові продукти та послуги саме в той момент, коли клієнт готовий їх використовувати, і з такими умовами, що задовольняють саме його [19].

Доцільно зазначити, що інтелектуальні системи на базі ШІ дають змогу зробити мобільні додатки банків справді особистими. Вони аналізують поведінку користувача і самостійно адаптують інтерфейс, виводячи на панель швидкого доступу саме ті послуги, які найімовірніше знадобляться конкретній людині. Водночас, у питанні оцінки платоспроможності позичальника ШІ демонструє значно вищу точність, ніж традиційні чи застарілі скорингові моделі.

Коли мова заходить про просування банківських продуктів, штучний інтелект стає незамінним помічником. Він здатний глибоко аналізувати ринок, щоб виявити найбільш сприйнятливі сегменти клієнтів і визначити найефективніші канали для комунікації з ними. Більше того, технологія дозволяє проводити швидке тестування різних версій рекламних матеріалів, автоматично обираючи ті, що забезпечують найкращий відгук.

Таблиця 1

Напрями використання технологій штучного інтелекту в банківських установах

Напрямок використання штучного інтелекту	Характеристика
Чат-боти та віртуальні асистенти	Інтелектуальні чат-боти надають клієнтам цілодобову підтримку, відповідають на запитання, допомагають виконувати платежі, відкривати рахунки, блокувати картки тощо. Це зменшує навантаження на контакт-центр банку
Виявлення шахрайства	Машинне навчання дозволяє виявляти нетипові операції у реальному часі, виявляти підозрілі транзакції, фішингові спроби та крадіжки даних. ШІ постійно вдосконалює моделі на основі нових шаблонів шахрайства
Кібербезпека та моніторинг загроз	Алгоритми ШІ виявляють спроби злому, аномальні дії користувачів і потенційні кібератаки. ШІ допомагає швидше реагувати на загрози та посилює захист персональних і фінансових даних
Аналіз настроїв клієнтів	ШІ аналізує повідомлення клієнтів, їхні звернення у соціальних мережах чи чатах, визначаючи рівень задоволеності обслуговуванням. Це дозволяє вчасно реагувати на проблеми та покращувати клієнтський досвід
Управління інвестиціями	Інтелектуальні радники аналізують ринкові дані, профіль ризику клієнта й поточні тенденції, щоб формувати оптимальні інвестиційні стратегії. Це робить інвестиційні послуги доступними для ширшого кола клієнтів
Прогнозування фінансових показників	ШІ-моделі прогнозують динаміку валютних курсів, процентних ставок, рівень ліквідності та зміни ринку, що допомагає банкам планувати фінансову стратегію та уникати ризиків
Кредитний скоринг, оцінка та управління	ШІ аналізує фінансову історію, доходи, витрати та поведінку клієнтів, щоб точно оцінити їхню кредитоспроможність і

ризиками	мінімізувати ризики неповернення позик. Алгоритми здатні швидко ухвалювати рішення про надання кредитів без людського втручання
Автоматизація процесів	Технології роботизованої автоматизації у поєднанні з ШІ обробляють документи, заявки, перевіряють дані та формують звіти. Це скорочує час виконання операцій і знижує ймовірність помилок
Відповідність нормативним вимогам та підтримка управлінських рішень	ШІ використовується для гармонізації та ефективнішого впровадження нових нормативних вимог до банківських установ. Також він аналізує великі обсяги даних про прибутковість, витрати та ринкові умови, формує прогнози й рекомендації для керівництва банку. Це сприяє більш обґрунтованим і стратегічним рішенням

Джерело: створено автором на основі [1-3; 17].

Якщо глянути глобальніше, то застосування ШІ кардинально змінює саму філософію маркетингу та реклами. Відбувається неминучий відхід від масових та однакових для всіх кампаній. Натомість банки отримують можливість формувати по-справжньому персоналізовані пропозиції для кожного окремого клієнта. Це, зрештою, призводить до значного зростання ефективності: рекламні бюджети витрачаються більш раціонально, а кількість реальних угод з клієнтами помітно зростає.

Крім того, сьогодні ШІ є неоціненним у сфері дотримання податкового законодавства в банківському секторі, допомагаючи в процесах підготовки податкових декларацій. Але його роль сягає значно далі: інтелектуальні системи здатні в режимі реального часу аналізувати мільйони транзакцій, автоматично класифікуючи їх відповідно до чинних податкових норм. Це дозволяє миттєво ідентифікувати нетипові операції, потенційні ризики податкової невідповідності або навіть спроби ухилення від сплати податків чи відмивання коштів.

Також ШІ бере на себе моніторинг динамічного податкового законодавства, миттєво адаптуючи внутрішні процеси звітності до нових вимог. У підсумку, це не лише кардинально знижує ризик людської помилки та пов'язаних із нею штрафних санкцій, але й вивільняє висококваліфікованих фахівців-податківців від рутинної роботи. Завдяки цьому вони можуть зосередитися на стратегічному податковому плануванні та вирішенні найскладніших методологічних питань.

Завдяки поступовому розвитку еволюція ШІ, а саме генеративного, прокладе шлях для найскладніших програм у банківському секторі. Інтеграція з сумісними перспективними технологіями, такими як блокчейн та Інтернет речей (IoT), пропонує потенціал для подальшого розширення можливостей і переваг ШІ. Банки, які запровадять ці інновації, будуть готові взяти на себе провідну роль у цифровій трансформації та встановити нові орієнтири ефективності, безпеки та клієнтського досвіду для галузі [20].

Попри те, що штучний інтелект пропонує безліч переваг та можливостей для банківського сектору та ринку фінансових технологій, він також створює й значні ризики та загрози, на які варто звертати увагу. Найгостріше постає питання інформаційної безпеки. Банки за замовчуванням оперують найбільш чутливими даними – особистою та фінансовою інформацією клієнтів, яка вимагає абсолютного захисту. Витік конфіденційних даних або їх неправомірне використання може призвести до серйозних наслідків, послабивши фінансову безпеку та приватність клієнтів. Тому перед тим, як впровадити будь-яку нову технологію, фінансова установа має бути цілком переконана в її надійності та невразливості.

Іншим серйозним бар'єром є досить висока вартість рішень на основі ШІ. Самі новітні технології коштують дорого, але до цього додаються ще й чималі витрати на їх повноцінне тестування, інтеграцію та використання. Крім того, фахівці, які здатні якісно обслуговувати настільки складні системи, вимагають високої оплати праці відповідно.

Ще одним викликом залишається масштабне скорочення робочих місць у майбутньому. Коли машинні алгоритми беруть на себе виконання механічних операцій, аналіз великих обсягів інформації і навіть ухвалення рішень щодо видачі кредитів, попит на деякі банківські професії неминуче скорочується. У зоні ризику опиняються спеціалісти клієнтської підтримки, операційні співробітники та аналітики з кредитування. Причина проста: алгоритми здатні виконувати їхні функції з вищою ефективністю та порівняно меншими витратами. Таке вивільнення працівників несе в собі ризик загострення соціальних проблем, що змусить суспільство шукати нові підходи до формування ринку праці та переглядати чинні механізми соціальної підтримки.

Це, у свою чергу, призводить до ще однієї проблеми, що полягає в значному посиленні залежності від технологій та втраті особистого контакту. Коли банківські сервіси цілком переходять у цифровий формат під управлінням алгоритмів, зникає можливість живого контакту клієнта з працівником банку, а разом з нею – шанс отримати індивідуальну пораду або навіть моральну підтримку. Це підриває лояльність та довіру, особливо в моменти, коли клієнт стикається зі складними фінансовими труднощами. Окрім цього, надмірна довіра до рішень, які приймаються штучним інтелектом, може призводити до помилок або несправедливих дій. Наприклад, система може необґрунтовано відмовити у позиції або помилково заблокувати доступ до рахунку.

Зрештою, ще однією загрозою є розмитість меж відповідальності. У складних системах, де ключові рішення приймаються не людьми, а алгоритмами, часто виникають труднощі з визначенням того, хто саме відповідає за помилки чи небажані наслідки. Така ситуація породжує низку правових і морально-етичних дилем, що потребують врегулювання та чіткого розподілу відповідальності між учасниками процесу [3; 17; 21].

Отже, штучний інтелект сьогодні відкриває значний потенціал і перспективи для банківської сфери, проте його інтеграція має відбуватися з усвідомленням можливих ризиків, загроз та необхідністю створення дієвих

механізмів їх послаблення. Ефективне застосування технологій штучного інтелекту у діяльності банків потребує всебічного та збалансованого підходу, який враховує не лише технічні, але й організаційні, етичні та соціальні аспекти. Основні напрями такого підходу можуть бути відображені у наведених нижче рекомендаціях.

1. Формування стратегічного бачення та пріоритетів розвитку. Перед початком впровадження технологій на основі ШІ банківські установи повинні чітко визначити цілі, яких прагнуть досягти – підвищення рівня обслуговування клієнтів, оптимізація внутрішніх процесів чи зниження операційних витрат. Важливо не розпорошувати ресурси на одночасну реалізацію численних ініціатив, а зосередитися на тих напрямках, де ефект від використання ШІ буде найбільш відчутним у короткостроковій перспективі. Впровадження таких технологій слід розглядати як безперервний процес, що потребує системного підходу та довгострокового планування.

2. Розвиток технологічної інфраструктури та кадрового потенціалу. Ефективна робота алгоритмів штучного інтелекту неможлива без наявності потужних обчислювальних систем, сучасних інструментів для зберігання й обробки великих масивів даних, а також стабільних каналів передачі інформації. Банкам доцільно інвестувати у створення такої інфраструктури, залучати кваліфікованих спеціалістів у сфері аналізу даних, машинного навчання, програмної інженерії та кіберзахисту. Паралельно важливо підвищувати цифрові компетенції наявного персоналу, щоб співробітники розуміли можливості технологій і могли ефективно співпрацювати з новими інструментами. Результативність упровадження ШІ значною мірою залежить від узгоджених дій ІТ-команд, аналітиків, менеджерів ризиків та інших підрозділів банку. Доцільно зазначити, що автоматизація не повинна перетворюватися на засіб витіснення людини з робочих процесів. Її головна мета полягає у підвищенні результативності працівників, наданні їм можливості зосередитися на стратегічних та аналітичних завданнях, які створюють більшу цінність для клієнтів і самої установи.

3. Орієнтація на потреби клієнтів та підвищення якості сервісу. Будь-яке впровадження штучного інтелекту має бути спрямоване на поліпшення клієнтського досвіду. Персоналізація послуг, зручність використання мобільних застосунків, швидкість реагування на запити клієнтів – усе це є ключовими аспектами конкурентоспроможності банку. Необхідно постійно аналізувати відгуки користувачів щодо нових рішень, щоб оперативно вдосконалювати сервіси. Попри розвиток цифрових каналів, важливо залишати можливість отримання консультацій від працівників, особливо у складних або чутливих питаннях, де потрібна емпатія й людське розуміння.

4. Поступовість впровадження та постійне тестування рішень. Технології ШІ доцільно інтегрувати поетапно, починаючи з пілотних проєктів у межах окремих напрямів або філій банківської установи. Такий підхід дозволяє своєчасно виявити можливі недоліки, оцінити ефективність системи та скоригувати алгоритми перед масштабуванням. Упровадження ШІ повинно бути

циклічним процесом – із регулярним аналізом результатів, моніторингом точності моделей і подальшим удосконаленням їхніх параметрів.

5. Поглиблення співпраці та обмін практичним досвідом. Банки можуть значно прискорити власний прогрес у сфері штучного інтелекту завдяки партнерству з технологічними компаніями, стартапами та дослідницькими центрами. Спільні проекти, участь у професійних форумах і галузевих ініціативах сприяють поширенню кращих практик і зменшенню ризиків під час запровадження нових рішень. Відкрита комунікація та обмін досвідом допомагають формувати спільні стандарти етичного та безпечного використання ШІ у фінансовому секторі.

6. Дотримання етичних принципів та забезпечення прозорості алгоритмів. Застосування ШІ в банківській діяльності потребує чітких внутрішніх правил, які гарантуватимуть неупередженість і справедливість під час ухвалення автоматизованих рішень. Банки мають розробити етичні кодекси, що визначатимуть межі використання технологій, а також процедури перевірки коректності алгоритмів. Особливу увагу необхідно приділяти пояснюваності моделей – клієнти повинні мати змогу розуміти логіку рішень, які впливають на їхню фінансову ситуацію, наприклад, під час оцінювання кредитоспроможності. Крім того, слід гарантувати повну відповідність вимогам законодавства у сфері захисту персональних даних і конфіденційності інформації [21; 22].

Висновки. Проведене дослідження дало змогу системно розкрити сутність, напрями застосування та вплив технологій штучного інтелекту на розвиток банківської сфери. ШІ є не лише інструментом автоматизації рутинних процесів, а й стратегічним чинником цифрової трансформації, який підвищує точність управлінських рішень, персоналізацію сервісів і загальну ефективність роботи фінансових установ. Його використання сприяє формуванню гнучких та клієнтоорієнтованих моделей обслуговування, що відповідають вимогам сучасного фінансового ринку.

Розроблені рекомендації підкреслюють необхідність збалансованого підходу до інтеграції ШІ, який поєднує технологічні, організаційні та етичні аспекти. Ключовими умовами успіху є наявність чіткої стратегії впровадження, розвиток цифрових компетенцій персоналу, забезпечення прозорості прийняття рішень і високий рівень захисту даних. Гармонійне поєднання штучного інтелекту та людського досвіду створює основу для підвищення конкурентоспроможності банків і зміцнення довіри клієнтів до інноваційних фінансових технологій.

У перспективі подальші дослідження доцільно спрямувати на поглиблене вивчення практичного ефекту від впровадження інтелектуальних систем у банківську діяльність, аналіз їхнього впливу на структуру зайнятості, рівень фінансової безпеки та взаємодію між банками й клієнтами. Це дозволить сформувати науково обґрунтовану модель відповідального використання штучного інтелекту, яка забезпечить сталий розвиток фінансової системи та збереження людського виміру в умовах технологічної еволюції.

Література:

1. Павлюченко Д. М. Вплив штучного інтелекту та машинного навчання на банківські послуги. *Академічні візії*. 2024. № 32. С. 1-14.
2. Холявко Н., Садчикова І., Колоток М. Напрями використання штучного інтелекту у банківських установах. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 2 (34). С. 192–203.
3. Овчаренко Т. С. Тенденції розвитку та використання штучного інтелекту у банківській сфері. *Економіка та суспільство*. 2024. №67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4711/4652> (дата звернення: 02.02.2026).
4. Руда О. Л. Штучний інтелект та напрями використання у банківській діяльності. *Ефективна економіка*. 2024. №1. URL: <https://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/35200.pdf> (дата звернення: 02.02.2026).
5. Temchenko E. Artificial intelligence in banking: a comprehensive mapping of applications, challenges, and strategic implications. *Socio-economic relations in the digital society*. 2025. Vol. 3, no. 57. P. 5–18. URL: <https://doi.org/10.55643/ser.3.57.2025.622> (date of access: 02.02.2026).
6. Прицюк Л. А. Технології штучного інтелекту у банках: перспективи і застереження. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2023. № 4. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2023/4/8814> (дата звернення: 02.02.2026).
7. The state of AI in early 2024: Gen AI adoption spikes and starts to generate value. *McKinsey&Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-2024> (дата звернення: 03.02.2026).
8. FSI Predictions 2025: AI can help banks unleash a new era of software engineering productivity. *Deloitte*. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/financial-services-industry-predictions.html#ai-can-help-banks-unleash> (дата звернення: 04.02.2026).
9. PwC's 2025 Responsible AI survey: From policy to practice. *PwC*. URL: <https://www.pwc.com/us/en/tech-effect/ai-analytics/responsible-ai-survey.html> (дата звернення: 04.02.2026).
10. Governance of AI adoption in central banks. *Bank for International Settlements*. URL: <https://www.bis.org/publ/othp90.pdf> (дата звернення: 04.02.2026).
11. Artificial intelligence and finance: a bibliometric review on the trends, influences, and research directions / P. Roy et al. *F1000Research*. 2025. Vol. 14. P. 122. URL: <https://doi.org/10.12688/f1000research.160959.1> (date of access: 04.02.2026).
12. The Future of Jobs Report 2025. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/digest/> (дата звернення: 04.02.2026).

13. How will AI affect the global workforce? *Goldman Sachs*. URL: <https://www.goldmansachs.com/insights/articles/how-will-ai-affect-the-global-workforce> (дата звернення: 04.02.2026).
14. Acemoglu D., & Restrepo P. Tasks, automation, and the rise in U.S. wage inequality. *Econometrica*. 2022. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.3982/ECTA19815> (date of access: 05.02.2026).
15. Chui, M., Hazan, E., Roberts, R., Singla, A., Smaje, K., Sukharevsky, A., Yee, L., & Zimmel, R. The economic potential of generative AI: The next productivity frontier. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/the%20economic%20potential%20of%20generative%20ai%20the%20next%20productivity%20frontier/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier.pdf> (дата звернення: 04.02.2026).
16. JP Morgan COIN: A bank's side project spells disruption for the legal industry. *Legal ML*. URL: <https://d3.harvard.edu/platform-rctom/submission/jp-morgan-coin-a-banks-side-project-spells-disruption-for-the-legal-industry/> (дата звернення: 05.02.2026).
17. AI in banking: How AI is transforming financial services. *Glassbox*. URL: <https://www.glassbox.com/blog/ai-in-banking/> (дата звернення: 05.02.2026).
18. How artificial intelligence is reshaping banking. *Forbes*. URL: <https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2024/02/23/how-artificial-intelligence-is-reshaping-banking/> (дата звернення: 05.02.2026).
19. Як ШІ трансформує банківський сектор – від скорингу до репутаційних ризиків. *Фінансовий пульс*. URL: <https://finpuls.com/ua/yak-shi-transformuie-bankivskiyi-sektor-vid.html> (дата звернення: 05.02.2026).
20. Leveraging GenAI in banking: Opportunities, risks, and security measures. *PwC*. URL: <https://www.pwc.com/m1/en/publications/leveraging-generative-ai-in-banking.html> (дата звернення: 05.02.2026).
21. Данік Н., Торлопов А. Впровадження штучного інтелекту в банківську сферу: революція в обслуговуванні та безпеці. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2025. № 4 (3). С. 52-59.
22. Довірити фінанси штучному інтелекту. Банки впроваджують ШІ в обслуговування клієнтів. СІО Sense Bank Олександр Драгін – про переваги та ризики автоматизації. *Forbes Ukraine*. URL: <https://forbes.ua/money/doviriti-finansi-shtuchnomu-intelektu-banki-vprovadzhuut-shi-v-obslugovuvannya-klientiv-cio-sense-bank-oleksandr-dragin-pro-perevagi-ta-riziki-avtomatizatsii-23092025-32811> (дата звернення: 06.02.2026).

СЕКЦІЯ 6

ПРОГРАМУВАННЯ ТА ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ

«Стохастичні моделі в економіці та фінансах»

Круш Іван Вікторович,

аспірант, Національний університет «Острозька академія».

Науковий керівник: Нікітін Анатолій Володимирович, доктор фізико-математичних наук, професор, професор кафедри інформаційних технологій та аналітики даних.

УДК 004.94:519.21:336.76

ЧИСЕЛЬНІ МЕТОДИ РОЗВ'ЯЗАННЯ SDE З ЛЕВІ-ПРОЦЕСАМИ ТА ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ У ФІНАНСОВИХ СИМУЛЯЦІЯХ

Постановка проблеми. Функціонування сучасного міжнародного валютного ринку (Forex) як складової динамічної системи характеризується високою волатильністю та майже миттєвою реакцією на будь-які глобальні інформаційні тригери. У традиційній парадигмі моделювання ціноутворення активів тривалий час домінувала модель Блека–Шоулза–Мертонна, в основі якої лежить геометричний броунівський рух (GBM). Попри свою обчислювальну елегантність та зручність у розрахунках, практичне застосування цієї моделі виявило її системну обмеженість: реальні ринкові дані демонструють значно вищі показники експесу та асиметрії, ніж це допускає класичний нормальний розподіл.

Критична проблема полягає в тому, що ігнорування ефектів «важких хвостів» та раптових цінових стрибків призводить до суттєвої недооцінки ризикових експозицій. Для інвесторів та аналітиків така методологічна похибка створює ілюзію стабільності, маскуючи загрози катастрофічних капітальних втрат у періоди ринкових турбулентностей. Саме тому сучасна фінансова математика дедалі частіше відмовляється від чисто дифузійних підходів на користь напівмартингального апарату процесів Леві (Lévy processes). На відміну від класичних моделей, вони здатні коректно описувати різкі зміни ринкової кон'юнктури завдяки включенню стрибкової компоненти безпосередньо в структуру стохастичного процесу. Проте варто звернути увагу, що головним викликом при переході до цих досконаліших моделей залишається відсутність замкнених аналітичних розв'язків для більшості відповідних стохастичних диференціальних рівнянь (SDE). Це перетворює розробку стійких чисельних методів та ітераційних схем наближення з чисто теоретичної задачі на критично важливу умову для їхньої практичної імплементації в реальні системи фінансового прогнозування.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Фундаментальні основи теорії процесів Леві закладені у класичних працях Епплбаума [1] та Конта і Танкова [3].

Проте останні роки (2019–2024) характеризуються сплеском інтересу до чисельних аспектів цієї теорії.

Зокрема, Фонтана, Гноатто та Шульда [4] запропонували нові підходи до моделювання мультивалютних ринків за допомогою процесів Леві зі зміною часу, доводячи їх перевагу над класичними моделями стохастичної волатильності. Питання ефективного оцінювання та фільтрації для багатовимірних стрибкових дифузій детально розглядаються у роботі Гея та Швенклера [5]. Кукук [6] надав ґрунтовний аналіз порядків сильної та слабкої збіжності чисельних методів для SDE, керованих шумом Леві, що є критичним для практичної імплементації. Також варто відзначити дослідження Беязіта [7], яке фокусується на калібруванні моделей «чистого стрибка» (Pure Jump) для ринків, що розвиваються, демонструючи їхню стійкість в умовах високої невизначеності.

Мета та завдання дослідження. Метою статті є розробка та верифікація чисельних алгоритмів розв’язання стохастичних диференціальних рівнянь (SDE), що керуються процесами Леві, для подальшого моделювання динаміки та предиктивної оцінки ризиків валютної пари EUR/USD. Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення низки взаємопов’язаних наукових та прикладних завдань:

- Систематизувати теоретичні властивості процесів Леві, зокрема моделей Merton Jump-Diffusion та Normal Inverse Gaussian (NIG), обґрунтувавши їх методологічні переваги для фінансового моделювання порівняно з класичним геометричним броунівським рухом.
- Адаптувати чисельну схему Ейлера–Маруяма для розв’язання SDE зі стрибковою компонентою та формалізувати алгоритми генерації траєкторій для розглянутих типів процесів.
- Провести калібрування параметрів моделей на основі реальних даних валютного ринку Forex (EUR/USD) за допомогою методу максимальної правдоподібності (MLE).
- Виконати порівняльний аналіз оцінки ринкових ризиків (показник Value-at-Risk) на основі симуляцій Монте-Карло та надати рекомендації щодо вибору моделі для стрес-тестування портфеля.
- Здійснити комплексний аналіз ринкових ризиків через розрахунок показника Value-at-Risk (VaR) на основі симуляцій Монте-Карло та надати обґрунтовані рекомендації щодо вибору моделі для стрес-тестування портфеля в умовах високої невизначеності.

Виклад основного матеріалу. Фундаментальною основою нашого дослідження є ймовірнісний простір $(\Omega, \mathcal{F}, P)$ з відповідною фільтрацією $(\mathcal{F}_t)_{t \geq 0}$. У цьому контексті процес Леві $L = \{L_t, t \geq 0\}$ визначається як стохастично неперервний процес із незалежними та стаціонарними приростами, що бере свій початок у нулі. Ключову роль у розумінні структури таких процесів відіграє теорема Леві–Іто, згідно з якою будь-який процес Леві можна представити як суперпозицію трьох незалежних компонент:

$$L_t = \gamma t + \sigma W_t + \int_0^t \int_{|z| \geq 1} z N(ds, dz) + \int_0^t \int_{|z| < 1} z \tilde{N}(ds, dz)$$

У цій декомпозиції параметр γ відповідає за детермінований дрейф, W_t позначає стандартний броунівський рух, а пуассонівська міра $N(dt, dz)$ описує стрибки амплітуди z у момент часу t . Компенсована мартингальна міра $\tilde{N}(dt, dz)$ та міра Леві $\nu(dz)$, що задовольняє інтегральну умову збіжності $\int_{\mathbb{R} \setminus \{0\}} \min(1, z^2) \nu(dz) < \infty$, дозволяють враховувати дрібні стрибки, які є невід'ємною складовою реальних фінансових рядів.

Оскільки щільність розподілу більшості процесів Леві не має явного аналітичного вигляду, ми використовуємо апарат характеристичних функцій $\phi(u) = E[e^{iuL_t}]$ для ідентифікації моделей. У роботі ми детально розглядаємо три ключові конфігурації:

1. Модель геометричного броунівського руху (GBM): класичний дифузійний випадок, де стрибова компонента відсутня ($\nu(dz) = 0$), а динаміка визначається виключно волатильністю σ . Характеристична функція для цього випадку має вигляд:

$$\phi_{GBM}(u) = \exp\left(it\mu - \frac{1}{2}\sigma^2 u^2 t\right)$$

2. Модель Мертона (Merton Jump-Diffusion): розширення, що додає до дифузії складний пуассонівський процес з інтенсивністю λ , де амплітуди стрибків мають нормальний розподіл $Y \sim N(\mu_J, \delta^2)$. Це дозволяє описати дискретні цінові шоки через характеристичну функцію:

$$\phi_{Merton}(u) = \exp\left(t\left(i\mu u - \frac{\sigma^2 u^2}{2} + \lambda(e^{i\mu_J u - \delta^2 u^2/2} - 1)\right)\right)$$

3. Модель Normal Inverse Gaussian (NIG): Процес NIG належить до підкласу гіперболічних розподілів і визначається параметрами крутизни (α), асиметрії (β), масштабу (δ) та зміщення (μ). Характеристична функція цієї моделі задається наступним виразом:

$$\phi_{NIG}(u) = \exp\left(it\mu + \delta t\left(\sqrt{\alpha^2 - \beta^2} - \sqrt{\alpha^2 - (\beta + iu)^2}\right)\right)$$

NIG-модель демонструє високу ефективність при описі «важких хвостів», оскільки її щільність спадає значно повільніше, ніж у нормального розподілу, що властиво реальним фінансовим даним.

Методологія чисельного розв'язання

Для практичної реалізації розроблених моделей ми використовуємо дискретизацію процесів на часовій сітці $0 = t_0 < t_1 < \dots < t_N = T$ з постійним кроком Δt . Ключовим інструментом апроксимації динаміки ціни активу $S_t = S_0 \exp(X_t)$ обрано схему Ейлера–Маруяма, яка дозволяє рекурсивно обчислювати траєкторію логарифмічних прибутків.

У випадку моделі Мертона, симуляція на кожному кроці передбачає незалежну генерацію дифузійної та стрибкової компонент:

1. Спочатку генерується приріст вінерівського процесу $\Delta W \sim N(0, \Delta t)$.
2. Паралельно визначається кількість стрибків k за проміжок Δt згідно з розподілом Пуассона: $k \sim \text{Poisson}(\lambda \Delta t)$.
3. Якщо $k > 0$, сумарна величина стрибка розраховується як сума нормальних випадкових величин $N(\mu_J, \delta^2)$.

Значно складнішою є реалізація моделі NIG, де ми відмовляємося від прямого моделювання стрибків на користь методу підпорядкування часу (subordination). Процес NIG розглядається як броунівський рух із дрейфом, де фізичний час замінено на випадковий субординатор – процес Inverse Gaussian (IG). Алгоритм оновлення ціни для NIG-моделі на кожному кроці виглядає наступним чином:

- Генерація субординатора: розраховується випадковий приріст часу ΔI_t з розподілу $IG(\delta \Delta t / \gamma, (\delta \Delta t)^2)$, де $\gamma = \sqrt{\alpha^2 - \beta^2}$.
- Обчислення приросту лог-ціни: за допомогою стандартної нормальної величини $Z \sim N(0, 1)$ отримуємо $\Delta X_t = \mu \Delta t + \beta \Delta I_t + \sqrt{\Delta I_t} Z$.
- Оновлення ціни: рекурсивне значення ціни визначається як $S_{t+1} = S_t \exp(\Delta X_t)$.

Цей метод дозволяє уникати необхідності відсікання малих стрибків (truncation), що є критично важливим для отримання незміщених оцінок ризикових метрик, таких як Value-at-Risk.

Емпіричне дослідження та результати

Для практичної верифікації розроблених алгоритмів чисельного розв'язання SDE та оцінки їхньої адекватності нами було проведено серію обчислювальних експериментів на основі історичних котирувань валютної пари EUR/USD. Досліджуваний період охоплює часовий інтервал з 01.01.2015 по 01.01.2024 рр. (2343 денних спостереження). Початковий статистичний аналіз логарифмічних прибутків виявив характерні для валютного ринку ознаки: високий ексцес та асиметрію, що апріорі вказує на неспроможність класичного

нормального розподілу описувати реальну динаміку активу та обґрунтовує перехід до напівмартингального апарату процесів Леві.

Калібрування параметрів для кожної з моделей здійснювалося методом максимальної правдоподібності (MLE). Отримані кількісні оцінки дозволили детально формалізувати структуру ринкових коливань:

1. **Геометричний броунівський рух (GBM):** Параметр зсуву (drift) склав $\mu \approx -3.8 \cdot 10^{-5}$, а денна волатильність зафіксована на рівні $\sigma \approx 0.0051$. У річному вимірі волатильність становить близько 8.1%, що ми використовуємо як базову лінію для подальшого порівняння.
2. **Модель Мертона (Merton Jump-Diffusion):** Інтенсивність стрибків $\lambda \approx 0.21$ вказує на те, що значущі шоківі події на ринку відбуваються рідко – приблизно один раз на 5 років. Параметри стрибка (середнє $\mu_J \approx 0.0002$, волатильність $\delta \approx 0.007$) та нижча дифузійна волатильність ($\sigma \approx 0.0039$) свідчать про те, що значна частина загальної варіації успішно пояснюється саме дискретною стрибковою компонентою.
3. **Normal Inverse Gaussian (NIG):** Отримане високе значення параметра крутизни $\alpha \approx 234.66$ вказує на наявність «важких хвостів», які, проте, не є екстремально відмінними від нормального розподілу на досліджуваному інтервалі. Позитивний коефіцієнт асиметрії $\beta \approx 3.06$ свідчить про незначну скошеність прибутків вправо, а параметр масштабу $\delta \approx 0.006$ забезпечує точну апроксимацію волатильності реальних даних.

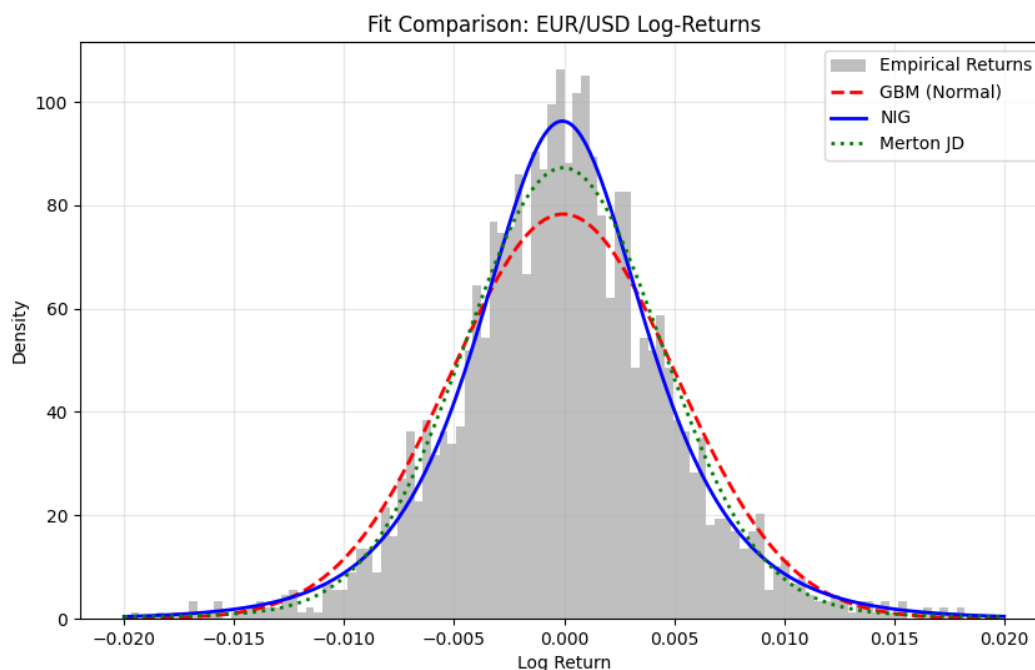


Рис. 1. Порівняння емпіричної щільності розподілу лог-прибутків (гістограма) з каліброваними щільностями моделей GBM, NIG та Merton JD.

Візуальний аналіз Рисунок 1 підтверджує теоретичні припущення: емпіричний розподіл (сіра гістограма) має «гострий» пік біля нуля та важчі хвости порівняно з нормальним розподілом. Модель NIG (синя лінія) найбільш адекватно відтворює цю специфічну геометрію. За критерієм Акаїке саме NIG продемонструвала найкращу якість підгонки ($AIC = -18247.43$) порівняно з Merton ($AIC = -18222.57$) та GBM ($AIC = -18085.22$).

Для оцінки прогностичної здатності моделей було проведено 10,000 симуляцій Монте-Карло на горизонті в один рік (252 торгових дні).

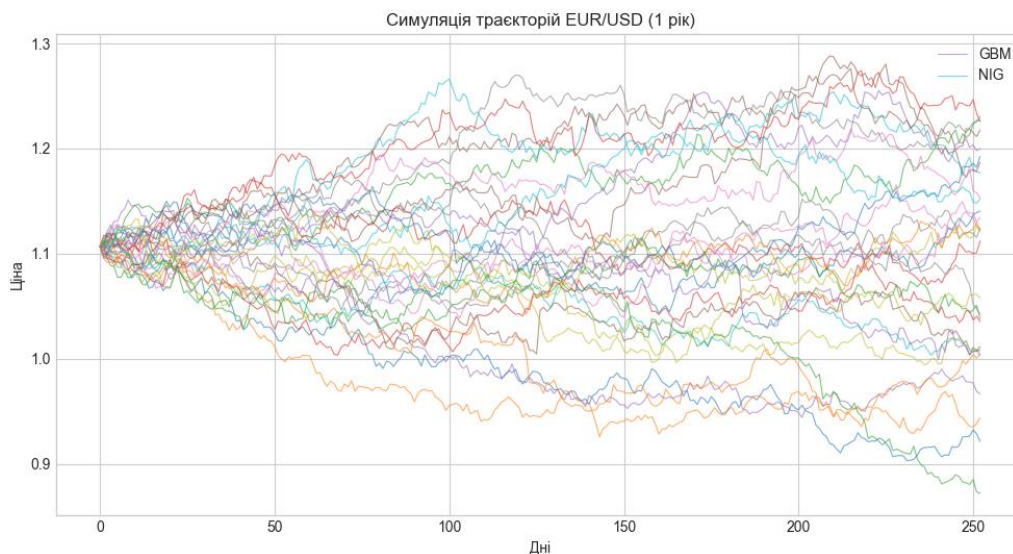


Рис. 2. Приклад симуляції можливих траєкторій ціни EUR/USD на 1 рік за моделями GBM та NIG.

На основі згенерованих траєкторій (Рисунок 2) було розраховано показник Value-at-Risk (VaR 99%). Результати обчислень виявили важливу емпіричну закономірність:

- GBM VaR: -20.20%.
- NIG VaR: -20.07%.
- Merton VaR: -19.62%.

Близькість значень для GBM та NIG (різниця лише 0.13 в.п.) пояснюється високим значенням α , що наближає NIG до нормального розподілу в центральній частині. Водночас, модель Мертона продемонструвала найменший рівень консервативності (-19.62%). Це зумовлено низькою інтенсивністю стрибків ($\lambda \approx 0.21$): алгоритм ідентифікував більшість історичних змін як «нормальну» дифузію, що призвело до дещо оптимістичнішої оцінки максимального збитку на даному стабільному інтервалі.

Той факт, що класична модель GBM показала навіть трохи більший консервативний ризик, ніж NIG, є вагомим спостереженням. Це свідчить про те, що в періоди відносної стабільності ринку використання GBM може бути достатнім для базової оцінки капіталу. Однак для цілей стрес-тестування модель

NIG залишається пріоритетною, оскільки вона теоретично допускає виникнення «чорних лебедів», які принципово ігноруються нормальним розподілом та рідкісними стрибками моделі Мертона.

Висновки. Проведене у даній роботі дослідження дозволило комплексно оцінити ефективність чисельних методів моделювання динаміки валютного курсу EUR/USD, спираючись на напівмартингальний апарат процесів Леві. Результати калібрування параметрів однозначно вказують на те, що модель Normal Inverse Gaussian (NIG) є найбільш адекватним вибором для опису статистичної природи досліджуваних фінансових рядів. Завдяки найнижчому значенню інформаційного критерію Акаїке (AIC), дана модель продемонструвала здатність гнучко враховувати такі фундаментальні ринкові реалії, як виражена асиметрія розподілу прибутків та високий ексцес.

Важливим етапом роботи стала успішна реалізація та апробація програмного модуля на базі чисельної схеми Ейлера–Маруями для трьох типів стохастичних диференціальних рівнянь. Ключовим методологічним досягненням стало вирішення проблеми коректного масштабування фізичних параметрів розподілу NIG, що виявилось критично важливим аспектом для отримання стійких та реалістичних результатів симуляції траєкторій.

Емпіричний аналіз ризикових метрик показав, що очікуваний річний ризик (VaR 99%) для валютної пари EUR/USD становить приблизно 20%. Прикметним є той факт, що за поточних ринкових умов моделі NIG та GBM генерують майже ідентичні оцінки, що свідчить про відсутність критичного додаткового навантаження на капітал від фактора «важких хвостів» на досліджуваному проміжку. Втім, ми наполегливо рекомендуємо розглядати модель NIG як більш предиктивний та надійний інструмент, здатний враховувати ймовірність появи екстремальних подій («чорних лебедів»), що апріорі недоступно для класичних дифузійних моделей.

У контексті практичного застосування можна зробити висновок, що для рутинних завдань ризик-менеджменту в періоди низької волатильності використання моделі GBM залишається цілком прийнятним та обчислювально простим рішенням. Однак, при оцінці складних фінансових інструментів, зокрема опціонів «глибоко поза грошима» (deep OTM), або під час проведення довгострокового стрес-тестування портфеля, перехід до моделі NIG є методологічно необхідним кроком для досягнення релевантного розуміння структури хвостових ризиків.

Література:

1. Епплбаум Д. Процеси Леві та стохастичне числення. 2-ге вид. Кембридж : Cambridge University Press, 2009. 460 с.
2. Барндорфф-Нільсен О. Е. Нормальні інверсні гауссівські розподіли та моделювання стохастичної волатильності. Scandinavian Journal of Statistics. 1997. Vol. 24, No. 1. P. 1–13.
3. Конт Р., Танков П. Фінансове моделювання з процесами стрибків. Лондон : Chapman and Hall/CRC, 2004. 552 с.

4. Фонтана К., Гноатто А., Шульда Г. Процеси Леві зі зміною часу СБІ для мультивалютного моделювання. *Annals of Operations Research*. 2024. Vol. 336, No. 1. P. 127–152.
5. Гей Ф., Швенклер Г. Ефективне оцінювання та фільтрація для багатовимірних стрибково-дифузійних процесів. *Journal of Econometrics*. 2021. Vol. 223, No. 1. P. 251–275.
6. Кукук Б. Порядки сильної та слабкої збіжності чисельних методів для СДР, керованих шумом Леві зі зміною часу. arXiv preprint arXiv:2402.16724. 2024. URL: <https://arxiv.org/abs/2402.16724> (дата звернення: 16.01.2026).
7. Беязіт М. Ф., Ероглу К. І. Оцінка опціонів на ринках, що розвиваються, з використанням процесів «чистого стрибка»: явне калібрування європейського опціону BIST30. *Journal of Business, Economics and Finance*. 2022. Vol. 11, No. 4. P. 180–196.
8. Хайем Д. Дж. Алгоритмічний вступ до чисельного моделювання стохастичних диференціальних рівнянь. *SIAM Review*. 2001. Vol. 43, No. 3. P. 525–546.
9. Клоєден П. Е., Платен Е. Чисельне розв'язання стохастичних диференціальних рівнянь. Берлін : Springer, 2013. 636 с.

Сачовська Віталіна Андріївна,

аспірантка, Національний університет «Острозька академія».

Науковий керівник: Нікітін Анатолій Володимирович, завідувач кафедри математики та інтелектуальних обчислень, доктор фізико-математичних наук, професор.

АСИМПТОТИЧНИЙ АНАЛІЗ СТОХАСТИЧНОЇ МОДЕЛІ ТЕХНОЛОГІЧНОГО РИНКУ ПРАЦІ ЗА СХЕМОЮ УСЕРЕДНЕННЯ

1 Вступ

Стрімкий розвиток технологій штучного інтелекту істотно впливає на структуру сучасного ринку праці, особливо у високотехнологічних галузях. Системи штучного інтелекту здатні автоматизувати складні когнітивні завдання, що призводить до трансформації структури зайнятості та зміни вимог до професійних навичок [1,5]. На відміну від попередніх хвиль автоматизації, нові технології можуть впливати не лише на рутинні операції, а й на широкий спектр інтелектуальної праці [4,7].

Взаємодію між технологічним розвитком і зайнятістю часто розглядають як конкурентний процес між людською працею та автоматизацією [2,9]. Для математичного опису таких процесів використовуються моделі конкуренції, що беруть початок у класичних роботах Вольтерри [11]. Однак детерміновані моделі не враховують випадкові зміни середовища та технологічні зрушення, які суттєво впливають на динаміку ринку праці.

У зв'язку з цим у сучасних дослідженнях застосовуються стохастичні підходи, що враховують випадкові збурення та марковські перемикання режимів функціонування системи [14-21]. Для аналізу таких моделей ефективним є принцип усереднення для систем із швидко змінним випадковим середовищем [15,19], відповідно до якого при $\varepsilon \rightarrow 0$ траєкторії стохастичної системи наближаються до розв'язків детермінованої системи з усередненими коефіцієнтами.

Метою роботи є побудова та дослідження математичної моделі технологічного ринку праці, що враховує вплив розвитку штучного інтелекту на зайнятість. Запропонована модель поєднує конкурентну схему типу Вольтерри зі стохастичним описом технологічного середовища у вигляді марковського процесу та застосуванням принципу усереднення.

2 Застосування принципу усереднення

Еволюційна система з випадковими збуреннями у схемі серій з малим параметром серії $\varepsilon \rightarrow 0$ ($\varepsilon > 0$) задається розв'язком еволюційного рівняння:

$$\frac{du^\varepsilon(t)}{dt} = C(u^\varepsilon(t), x(\frac{t}{\varepsilon})), t \geq 0 \quad (1)$$

де функція швидкості $C(u; x)u \in R^d, x \in E$, є вектор-функцією двох аргументів: аргументу еволюційної системи u , що приймає значення в просторі $R^d, d \geq 1$, та аргументу випадкових збурень x , що приймає значення у фазовому

просторі $(X, \mathcal{F})$, який є повним метричним простором X із системою вимірних множин $\mathcal{F}$. Вважаємо, що окремі точки x простору X належать $\mathcal{F}$.

Тут $x\left(\frac{t}{\varepsilon}\right)$ означає, що випадкове збурення x змінюється значно швидше порівняно з основною системою x . Це створює ефект високочастотного шуму, який у границі замінюється його усередненим впливом.

Припускається існування розв'язку сім'ї рівнянь:

$$\frac{du_x(t)}{dt} = C(u_x(t), x), x \in X \quad (2)$$

Важливою властивістю рівнянь (2) є півгрупова властивість розв'язків:

$$u_x(t_1 + t_2; u) = u_x(t_2; u_x(t_1; u)) \quad (3)$$

Тут $u_x(t; u)$ є розв'язком рівняння (2) з початковою умовою $u_x(0; u) = u$.

Півгрупова властивість (3) породжує півгрупу операторів у банаховому просторі тест-функцій $\mathbb{B}(R^d)$:

$$C_t(x)\varphi(u) = \varphi(u_x(t; u)), t \geq 0, \varphi(u) \in \mathbb{B}(R^d) \quad (4)$$

Півгрупа операторів (4) визначається генератором:

$$C(x)\varphi(u) := \lim_{t \rightarrow 0} \frac{1}{t} [C_t(x)\varphi(u) - \varphi(u)],$$

який задається формулою

$$C(x)\varphi(u) = C(u; x)\varphi'(u).$$

За означенням отримуємо

$$C(u; x)\varphi'(u) = \sum_{k=1}^d C_k(u; x) \frac{\partial \varphi(u)}{\partial u_k}.$$

Тепер залишається визначитися з характеристизацією випадкових збурень. Будемо розглядати, в основному, випадкові збурення, що визначаються марковським стрибковим процесом $x(t), t \geq 0$, у стандартному фазовому просторі $(X, \mathcal{F})$, що задається породжуючим оператором (генератором) у банаховому просторі $\mathbb{B}(E)$ тест-функцій $\varphi(x) \in \mathbb{B}(E)$, які приймають числові значення:

$$Q\varphi(x) = q(x) \int_E P(x, dy) [\varphi(y) - \varphi(x)]$$

Тут функція $q(x), x \in E$, задає інтенсивність моментів стрибків процесу $x(t), t \geq 0$, що мають показниковий розподіл; стохастичне ядро $P(x, dy), x \in E, dy \in \mathcal{F}$, задає розподіл ймовірностей переходу процесу $x(t)$ зі стану x у множину станів dy .

Стохастичне ядро $P(x, B), x \in E, B \in \mathcal{F}$ визначає рівномірно ергодичний вбудований марковський ланцюг $x_n = x(\tau_n), n \geq 0$, зі стаціонарним розподілом $\rho(B), B \in \mathcal{F}$. Стаціонарний розподіл $\pi(B), B \in \mathcal{F}$, марковського процесу $x(t), t \geq 0$, визначається співвідношенням:

$$\pi(dx)q(x) = q\rho(dx), q = \int_X \pi(dx)q(x)$$

Принцип усереднення. Якщо марковський процес збурень $x(t), t \geq 0$, є рівномірно ергодичним зі стаціонарним розподілом $\pi(B), B \in \mathcal{F}$, то при виконанні сформульованих вище умов має місце слабка збіжність:

$$u^\varepsilon(t) \rightarrow u^0(t), \varepsilon \rightarrow 0.$$

Гранична еволюція $u^0(t), t \geq 0$, визначається розв'язком детермінованого еволюційного рівняння

$$\frac{du^0(t)}{dt} = \hat{C}(u^0(t)), t \geq 0,$$

де усереднена функція швидкості визначається співвідношенням

$$\hat{C}(u) = \int_E \pi(dx) C(u; x)$$

У нашому дослідженні вектор стану має вигляд $u(t) = (N(t), A(t))$, де $N(t)$ – кількість працівників у секторі ІТ; $A(t)$ – рівень автоматизації. Тоді функція швидкості $C(u; x)$ задається системою типу Лотки–Вольтерри:

$$C(u; x) = \begin{pmatrix} a - cN - bN \\ eA - d \end{pmatrix} \times \begin{pmatrix} N \\ A \end{pmatrix},$$

Нехай, тут параметри a, b, c, e, d залежать від стану швидкого марковського середовища, яке описує зміну технологічних режимів. Відповідно до принципу усереднення, при $\varepsilon \rightarrow 0$ стохастична система (1) асимптотично замінюється детермінованою системою:

$$\begin{cases} \frac{dN(t)}{dt} = \hat{a}N(t) - \hat{b}N(t)A(t) - \hat{c}N^2(t) \\ \frac{dA(t)}{dt} = -\hat{d}A(t) + \hat{e}N(t)A(t), \quad t > 0 \end{cases}, \quad (5)$$

де усереднені коефіцієнти визначаються за стаціонарним розподілом π :

$$\hat{a} = \int_E \pi(dx) a(x), \hat{b} = \int_E \pi(dx) b(x), \hat{c} = \int_E \pi(dx) c(x),$$

$$\hat{d} = \int_E \pi(dx) d(x), \hat{e} = \int_E \pi(dx) e(x).$$

Таким чином, схема усереднення дозволяє перейти від моделі з швидкими випадковими перемикаваннями до ефективної детермінованої системи, яка описує довгострокову динаміку технологічного ринку праці через усереднені характеристики середовища.

3 Аналіз результатів чисельного моделювання

Для аналізу поведінки системи розглянемо кілька сценаріїв розвитку технологічного ринку праці.

Базовий сценарій описує помірний темп автоматизації та стабільну взаємодію між людською працею і технологіями. У детермінованій моделі використовуються параметри $a = 0.55, b = 0.022, c = 10^{-4}, d = 0.5, e = 0.018$, де a характеризує зростання чисельності працівників, b – ефект заміщення праці автоматизацією, c – внутрішню конкуренцію на ринку праці, d – природне

зниження рівня автоматизації, а e – взаємодію між працівниками та технологіями. Усереднення за стаціонарним розподілом $\pi = (0.023, 0.077, 0.257, 0.643)$ дає такі усереднені параметри системи: $\hat{a} = 0.52937, \hat{b} = 0.02378, \hat{c} = 0.0001152, \hat{d} = 0.4796, \hat{e} = 0.01933$.

На рис. 1 показано часову динаміку чисельності працівників $N(t)$ та рівня автоматизації $A(t)$ для детермінованої, стохастичної та усередненої моделей. Видно, що траєкторії стохастичної системи концентруються поблизу усередненої траєкторії, що підтверджує застосовність схеми усереднення. Рис. 2 демонструє фазовий портрет системи у просторі (N, A) . Стохастичні траєкторії формують область можливих станів системи та групуються навколо усередненої кривої. На рис. 3 наведено розподіл фінальних значень $N(t)$ та $A(t)$, отриманий для стохастичної моделі. Усереднена модель відтворює середню поведінку системи та знаходиться в межах області стохастичних реалізацій.

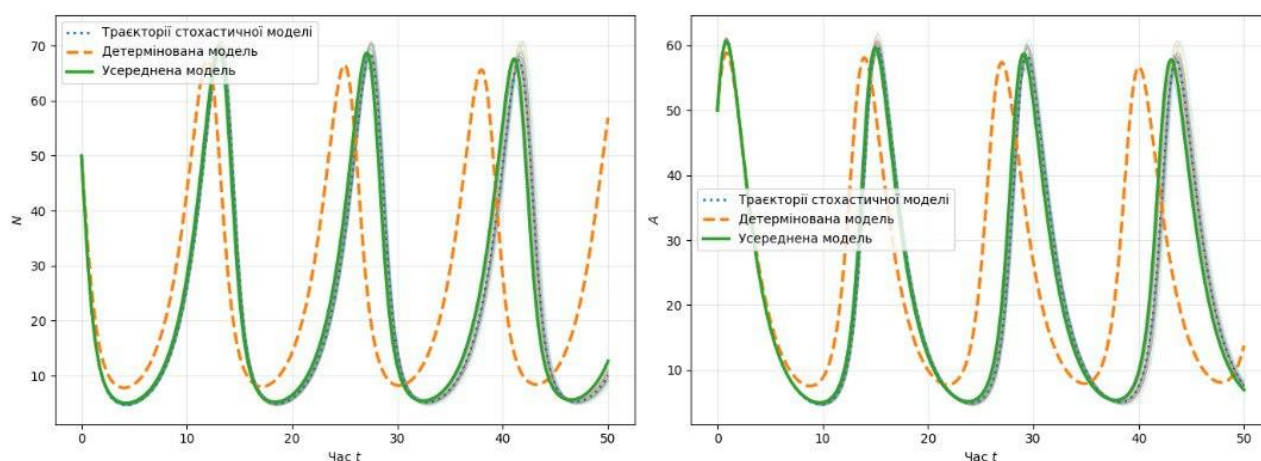


Рис. 1. Базовий сценарій: динаміка $N(t)$ та $A(t)$

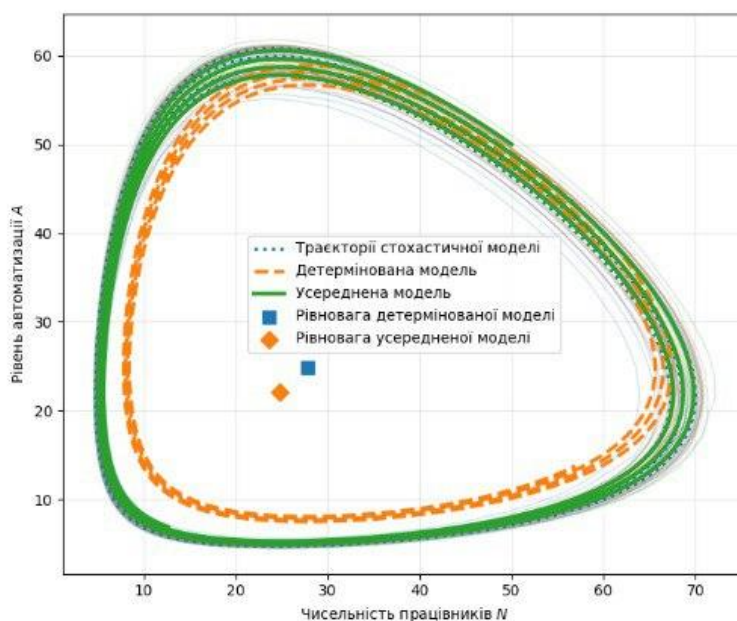


Рис. 2. Базовий сценарій: Фазовий портрет системи

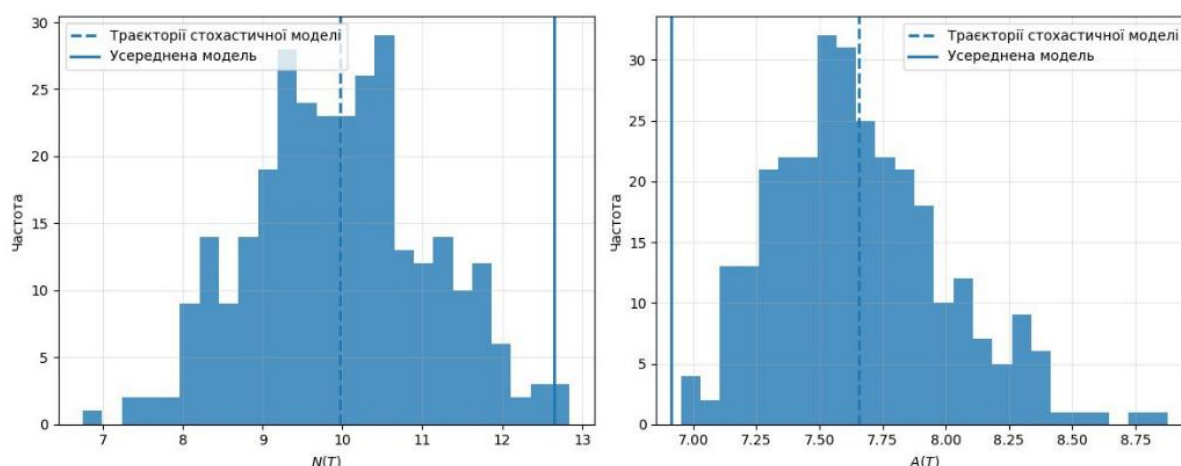


Рис. 3. Базовий сценарій: Розподіл фінальних значень стохастичної моделі

У другому сценарії розглядається ситуація більш інтенсивного розвитку автоматизації. Для детермінованої моделі використовуються параметри $a = 0.53, b = 0.024, c = 10^{-4}, d = 0.48, e = 0.018$. Порівняно з базовим сценарієм збільшено параметр b , що характеризує вплив автоматизації на зменшення попиту на працю.

Швидке випадкове середовище описується марковським процесом зі стаціонарним розподілом $\pi = (0.010475, 0.045391, 0.196695, 0.747439)$, що відповідає високій імовірності перебування системи у станах із підвищеним рівнем автоматизації. Усереднення приводить до параметрів $\hat{a} = 0.5263, \hat{b} = 0.02402, \hat{c} = 0.0001168, \hat{d} = 0.4764, \hat{e} = 0.01955$. На рис. 4 показано часову динаміку $N(t)$ та $A(t)$. Рис. 5 демонструє фазовий портрет системи. На рис. 6 наведено розподіл фінальних значень стохастичної моделі.

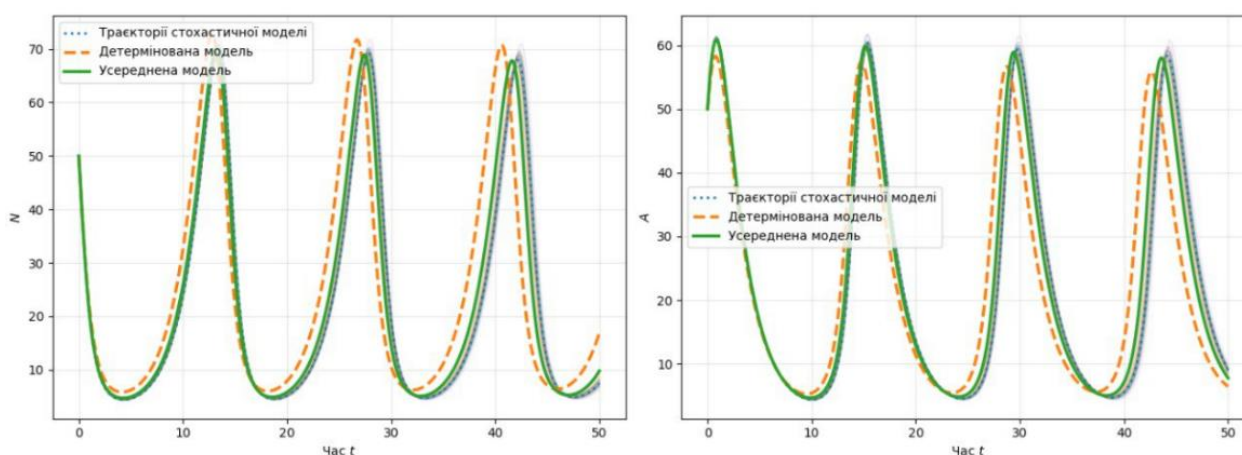


Рис. 4. Прискорена автоматизація: динаміка $N(t)$ та $A(t)$

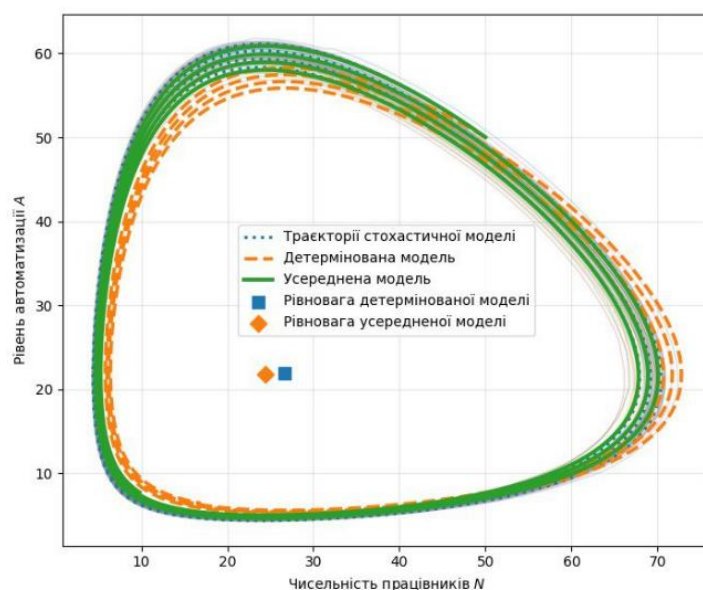


Рис. 5. Прискорена автоматизація: Фазовий портрет системи

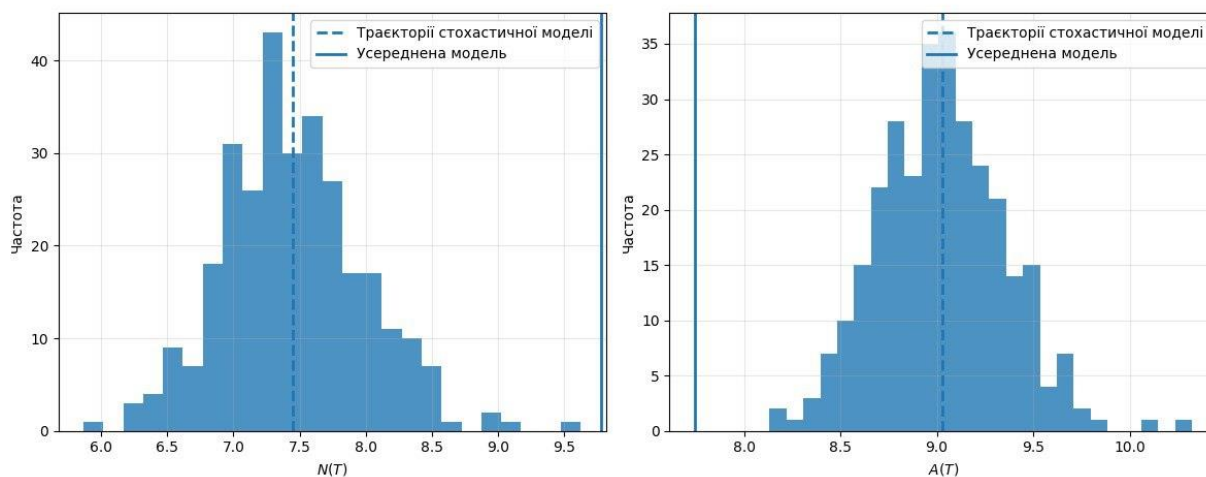


Рис. 6. Прискорена автоматизація: Розподіл фінальних значень стохастичної моделі

У третьому сценарії розглядається ситуація часткового повернення до менш автоматизованих режимів роботи. Для детермінованої моделі використано параметри $a = 0.5618, b = 0.02114, c = 0.0001053, d = 0.4787, e = 0.01626$. Стационарний розподіл швидкого марковського середовища $\pi = (0.307, 0.307, 0.241, 0.145)$ відображає більшу ймовірність перебування системи у станах із нижчим рівнем автоматизації. Усереднення дає параметри $\hat{a} = 0.5525, \hat{b} = 0.02184, \hat{c} = 0.0001022, \hat{d} = 0.5055, \hat{e} = 0.01764$. На рис. 7 показано часову динаміку змінних $N(t)$ та $A(t)$. Рис. 8 демонструє фазовий портрет системи. На рис. 9 наведено розподіл фінальних значень.

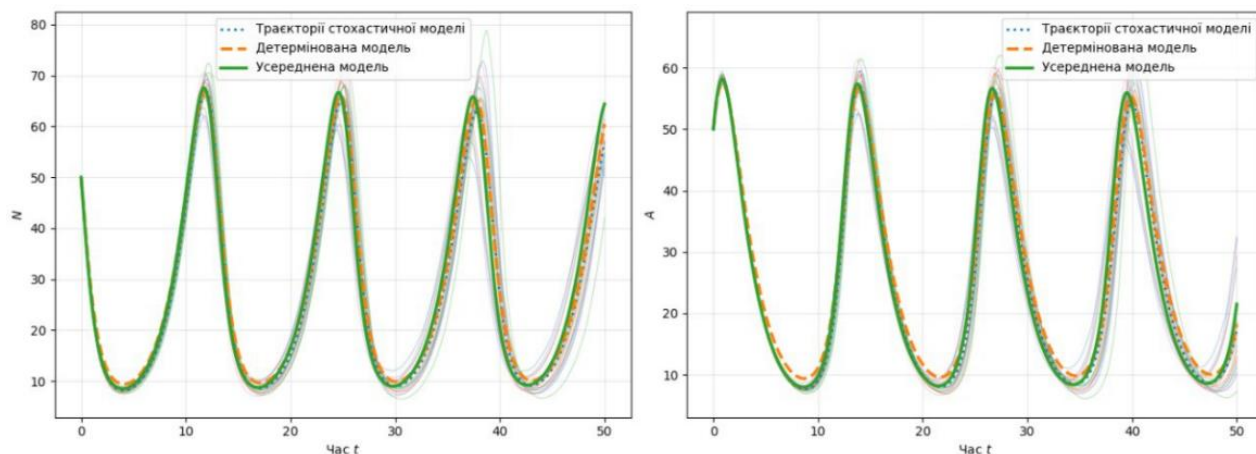


Рис. 7. Повернення до ручних режимів: динаміка $N(t)$ та $A(t)$

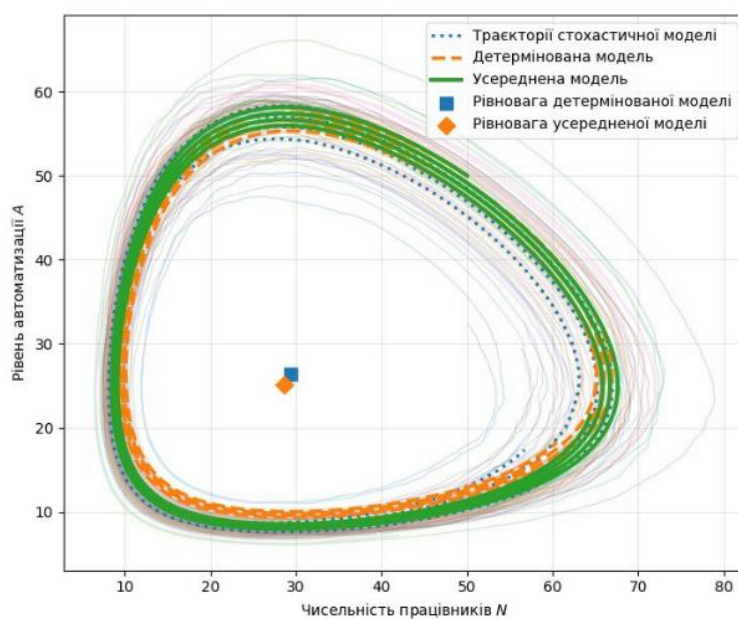


Рис. 8. Повернення до ручних режимів: Фазовий портрет системи

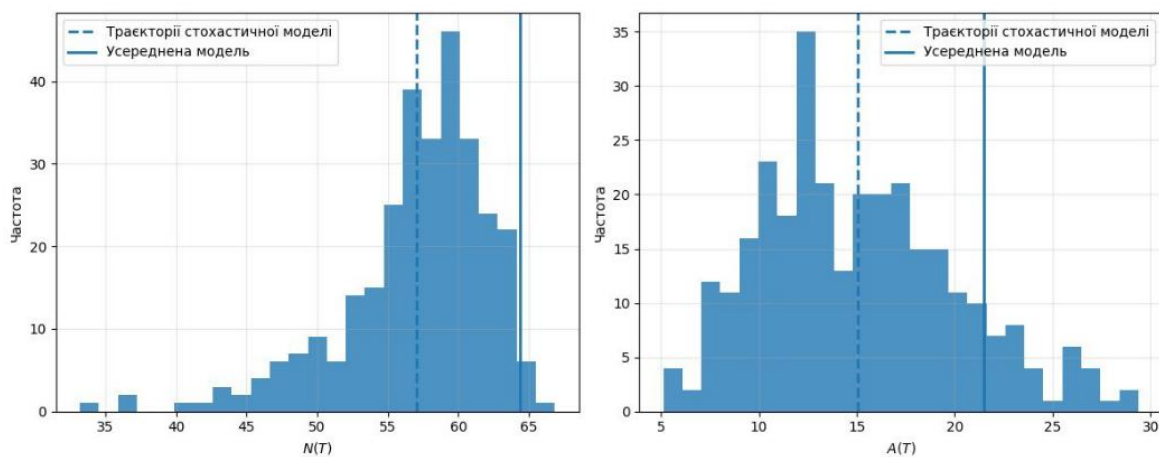


Рис. 9. Повернення до ручних режимів: Розподіл фінальних значень стохастичної моделі

4 Висновки

У роботі запропоновано математичну модель взаємодії між чисельністю працівників технологічного сектору та рівнем автоматизації, що базується на конкурентійній схемі типу Вольтерри та враховує випадкові зміни технологічного середовища у вигляді марковського процесу. Для аналізу системи застосовано принцип усереднення, який дозволяє замінити стохастичну модель ефективною детермінованою системою з усередненими параметрами.

Чисельні експерименти показали, що траєкторії стохастичної системи концентруються поблизу усередненої траєкторії, що підтверджує коректність використання схеми усереднення.

Розглянуті сценарії демонструють різні режими розвитку системи: збалансовану взаємодію праці та автоматизації у базовому сценарії, зростання рівня автоматизації у сценарії прискореної автоматизації та збільшення чисельності працівників у сценарії відкату до ручних режимів. Отримані результати показують, що запропонована модель може бути використана для аналізу динаміки ринку праці в умовах технологічних змін.

Література:

1. Qamar A., Hall M., Lobo S. The impact of artificial intelligence on labor markets and employment: A systematic review. *International Journal of Information Management*. 2020. Vol. 54. С. 102–135.
2. Acemoglu D., Restrepo P. Automation and new tasks: How technology displaces and reinstates labor. *Journal of Economic Perspectives*. 2019. Vol. 33, № 2. С. 3–30.
3. Peng S., Kalliamvakou E., Cihon P., Demirer M. The impact of AI on developer productivity: Evidence from GitHub Copilot. *arXiv*. 2023.
4. Handa K., Tamkin A., McCain M., Huang S., Durmus E. Which economic tasks are performed with AI? Evidence from millions of Claude conversations. *arXiv*. 2025.
5. Eloundou T., Manning S., Mishkin P., Rock D. GPTs are GPTs: An early look at the labor market impact potential of large language models. *arXiv*. 2023.
6. Acemoglu D., Autor D., Hazell J., Restrepo P. Artificial intelligence and jobs: Evidence from online vacancies. *Journal of Labor Economics*. 2022. Vol. 40, № S1. С. S293–S340.
7. Tomlinson K., Jaffe S., Wang W., Counts S., Suri S. Working with AI: Measuring the applicability of generative AI to occupations. *Microsoft Research*. 2024.
8. Autor D. H., Levy F., Murnane R. J. The skill content of recent technological change: An empirical exploration. *The Quarterly Journal of Economics*. 2003. Vol. 118, № 4. С. 1279–1333.
9. Acemoglu D., Restrepo P. The race between machine and man: Implications of technology for growth, factor shares, and employment. *American Economic Review*. 2018. Vol. 108, № 6. С. 1488–1542.

10. Volterra V. Leçons sur la théorie mathématique de la lutte pour la vie. Paris: Gauthier-Villars, 1931.
11. Korolyuk V. S., Korolyuk V. V. Stochastic models of systems. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 1999.
12. Anisimov V. V. Application of limit theorems for switching processes. *Cybernetics*. 1978. № 6. C. 917–929.
13. Anisimov V. V. Switching processes: Averaging principle, diffusion approximation and applications. *Acta Applicandae Mathematica*. 1995. Vol. 40. C. 95–141.
14. Blankenship G. L., Papanicolaou G. C. Stability and control of stochastic systems with wide band noise disturbances. *SIAM Journal on Applied Mathematics*. 1978. Vol. 34. C. 437–476.
15. Davis M. H. A. Markov models and optimization. London: Chapman & Hall, 1993.
16. Ethier S. N., Kurtz T. G. Markov processes: Characterization and convergence. New York: Wiley, 1986.
17. Freidlin M. I., Wentzell A. D. Random perturbations of dynamical systems. 2nd ed. New York: Springer, 1998.
18. Gihman I. I., Skorohod A. V. Theory of stochastic processes. Vol. 1–3. Berlin: Springer, 1974.
19. Korolyuk V. S., Limnios N. Diffusion approximation of integral functionals in merging and averaging scheme. *Theory of Probability and Mathematical Statistics*. 1999. Vol. 59. C. 91–98.
20. Chabanyuk Y. M., Nikitin A. V., Khimka U. T. Asymptotic Analyses for Complex Evolutionary Systems with Markov and Semi-Markov Switching Using Approximation Schemes. London: Wiley-ISTE, 2020. 240 p. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781119779759>.

СЕКЦІЯ 7

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ ТА ЇХ ОСОБЛИВОСТІ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

Вошук Богдан Анатолійович,

студент, Національний університет «Острозька академія»,

Навчально-науковий інститут міжнародних відносин та національної безпеки.

*Науковий керівник: **Топішко Наталія Петрівна**, к. е. н., доцентка кафедри менеджменту та маркетингу.*

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ СОЮЗ – ЛІДЕР РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Актуальність проблеми. Історія Європейського Союзу є достатньо вагомою на даному етапі нашого існування. Інтеграція цього унікального об'єднання у XX столітті слугувало створенню різних угод, що мали на меті зблизити країни Європи і створити так звану «Об'єднану Європу». Паризький договір (1951), Римські договори (1957), Єдиний європейський акт (1986), Маастрихтський договір (1992), Амстердамський договір (1997), Ніщський договір (2001), Лісабонський договір (2007) – всі вони безпосередньо були пов'язані з економічною інтеграцією Європейського Союзу і відіграли значну роль у його формуванні на сьогоднішній момент. У 2025 році економічне об'єднання країн Європи постає, як значущий чинник, що зміцнює їхнє становище у світовому співтоваристві та дає їм змогу бути сильним гравцем на міжнародній арені. Дослідження актуальності та авторитетності економічної інтеграції Європейського Союзу в складних умовах, у яких ми зараз перебуваємо, є пріоритетним.

Аналіз досліджень та публікацій. У сучасній науковій літературі є різні підходи до оцінки процесів європейської інтеграції, можливості їх коригування та вдосконалення в умовах змін, що відбуваються в Європейському Союзі. Аналіз економічних чинників допомагає визначити подальший розвиток Європейського Союзу в умовах викликів. Тематику європейської економічної інтеграції досліджується доволі великою кількістю науковців. Зокрема це праці В. Денисова, В. Копійкі, В. Муравйова, В. Посельського, О. Шпаковича.

Виклад основного матеріалу. Досвід Європейського Союзу, як лідера регіональної економічної інтеграції, є безмежним. На сьогодні Європейський Союз має 27 країн-членів, об'єднаних в економічному та політичному аспектах. Населення Європейського Союзу складає близько 450 мільйонів, що є доволі незначною часткою світового населення. Проте він є одним з лідерів міжнародного експорту, відіграє одну з ключових ролей у цифровій та технологічній сферах.

Особливість цього об'єднання полягає у власній правовій системі, єдиному внутрішньому ринку, спільних інституцій, спільній зовнішній та безпековій політиці. Власна правова система визначає самостійність об'єднання: особливу

систему норм, що відрізняються від міжнародних, та національний прав держав-членів. Єдиний внутрішній ринок створює економічний простір, що гарантує вільний рух товарів, послуг, капіталу та населення. Основними органами Європейського Союзу є спільні інституції. Це Європейська Комісія (виконує роль виконавчого органу), Рада Європейського Союзу (ухвалення законів) та Європейська Рада (формує стратегію), Європейський Парламент (виконує роль законодавчого органу), Суд Європейського Союзу (перевірка законності актів Європейського Союзу). Право демократії означає верховенство права, права людей та участі громадян у політичному житті держав. Спільна зовнішня та безпекова політика встановлена для захисту цінностей Європейського Союзу. Співпрацю країн-членів спрямовано на зміцненні не тільки регіональної, а й міжнародної безпеки. Результативність європейської політики є високою через ступінь її інституційної системи, великий обсяг різних регламентів та директив (які охоплюють економіку, довкілля, цифрову сферу та міграцію), постійність у прийнятті рішень, високий рівень координації між країнами-членами.

Економічні масштаби Євросоюзу зумовлені достатньо великими та різноманітними чинниками. Одним з яких є його розширення (приєднання країн до цього об'єднання). Історія Європейського Союзу пережила декілька хвиль об'єднання. Першими учасниками Євросоюзу (на той момент Європейського Економічного Товариства) були шість країн: Бельгія, Італія, Нідерланди, Люксембург, Федеративна Республіка Німеччина та Франція. До підписання Маастрихтського договору та заміни Європейського Економічного Товариства на звичну для нас назву Європейського Союзу, ще ряд країн вступило до цього об'єднання. Це Великобританія, Данія, Ірландія (1973); Греція (1981), Іспанія та Португалія (1986). У 1995-2013 роках кількість країн-учасниць Союзу збільшилась з 15 до 28. Вихід Великої Британії з ЄС у 2020 році знизив цю кількість до 27.

Усі етапи розширення сприяли зростанню масштабів і сили європейської економіки. За цей період були зроблені вагомі кроки, що мало наслідком перевершення результатів у 2 рази (з 8.5 трлн дол. до 16.6 трлн дол.). Цей показник вплинув на функціонування та розвиток Європейського об'єднання. Також він надав змогу випередити інші наявні об'єднання. За цією ознакою ЄС на той момент суттєво перевищував АСЕАН, КОМЕСА та МЕРКОСУР.

Розширення складу країн-учасниць Європейського Союзу сприяло зростанню їх внутрішньорегіональних та зовнішньорегіональних торгівельних відносин, а отже доводить тезу про економічне зближення країн-учасниць ЄС, а також покращення їх позицій у світовій економіці. Високий рівень співзалежності між цими державами є запорукою нарощуванню конкурентних ролей на даному етапі цього угруповання. Взаємозалежність країн Європейського Союзу використовується, як чинник, що впливає на країни-члени. Вона проєвляється у декількох вимірах: економіка (єдиний спільний ринок, ланцюги виробництва товарів); фінанси та валюта (принцип зони євро, банківська система); безпека (зовнішні загрози мають транснаціональний характер). В останнє десятиліття відбувся достатньо важливий струс у структурі

торгівлі ЄС щодо галузі продукції сільського господарства, а також обміні різних технологій з третіми країнами. Ці чинники треба вважати головними, що підкреслюють роль Європейського Союзу як одного з лідерів різних регіональних об'єднань.

Трансформація Союзу в рамках різноманітності (диверсифікації) інтеграційного процесу відбувається на основі так званого «ефекту перетікання». Ефект перетікання (spillover effect) у системі Європейського Союзу виступає у ролі плавного переходу проходив поступово. Європейська інтеграція пройшла дуже довгий шлях від злиття в різних сферах промисловості (металургійній, залізорудній та кам'яновугільній) до поглиблення співпраці щодо закладання основи Економічних та Валютних Союзів.

Початком європейської економічної інтеграції можна вважати етап, який має назву «Зона вільної торгівлі (1959–1968)». Цей етап характеризувався особливостями політики (насамперед фінансової) у рамках зони вільної торгівлі (скасування митних зборів і різних кількісних обмежень узгоджених тоді Римським договором. Під час цієї фази було встановлено єдиний економічний тариф. Торгівля між країнами-членами відбувалася постійно та поступово. Згідно з договором про ЄКС було впроваджено митні тарифи. Тарифи знижувалися майже щорічно, проте перше зниження було здійснено вже 1 січня 1959 року. У цей же проміжок часу були затверджені різні механізми спільної політики країн-членів Європейського Економічного Співтовариства (одне з них стосувалося сільськогосподарської політики у 1958 році). Основними принципами сільськогосподарської політики стали: єдність ринку (встановлення нових норм та правил), фінансова солідарність (всі держави ЄСП несуть тягар єдиної в аграрній політиці).

Другий етап характеризувався тим, що ключовим елементом єдиного ринку на той час було Європейське Економічне Співтовариство. Митний Союз (1968–1976) – цей етап свого початку сформував торгівлю у Товаристві. З 1 липня 1968 року внутрішня торгівля стала безмитною, а зовнішня торгівля, яка проводилася з третіми країнами спростилася та на неї був уведений загальний митний тариф. Для цієї фази було притаманно користування різними перевагами митного союзу.

Третій етап (1977–1992) стосувався Єдиного внутрішнього ринку. Європейська валютна система була створена у 1979 році. Вона відіграла визначальну роль як на цій фазі, так й в історії Європейської економічної інтеграції. ЄВС на той час була спрямована на гармонізації валютних курсів у Європейському Економічному Співтоваристві та сприяла стимулюванню (поглибленню) економічної співпраці між країнами-членами. Європейська валютна система базувалася на трьох основних елементах: європейська розрахункова валютна одиниця (екю); створенні Європейського фонду валютного співробітництва та системи «європейської валютної змії». У подальшому Єдиний європейський акт (1986) та програма створення єдиного внутрішнього ринку (1985) служили початком для фінальної ліквідації бар'єрів, які стосувалися різних товарів і виробництв.

Четвертий та останній етап характеризує собою підписання Маастрихського договору про Європейський Союз (1992). Ратифікація цього договору у 1993 році стала вирішальною стрічкою для історії економічної інтеграції Європейського Союзу. Маастрихтський договір базується на формуванні нової (покращеної) політики Європейського Союзу у економічній і валютних сферах. Поряд з ними також було активізовано інші складові: спільна зовнішня політика, політика безпеки, політика юстиції і внутрішніх справ.

Історія формування валютної системи сучасного ЄС має декілька етапів:

1) 1 липня 1990 – 31 грудня 1993 р. У цій фазі було пом'якшено ринки капіталів та посилено співпрацю у рамках Комітету керуючих центральних банків;

2) 1 січня 1994 – 1 січня 1999 р. Було створено Європейський валютний інститут на основі Комітету керуючих центральних банків. Розпочата підготовка до створення (а потім і створення у 1999 р.) Європейського центрального банку;

3) 1 січня 1999 р. введено в обіг єдину грошову одиницю (євро). Починаючи з 1 липня 2002 року євро стало єдиним законним і розрахунковим засобом платежу ЄВС (Європейській валютній системі). Відповідальність за процес його випуску в обіг бере на себе Європейський центральний банк.

На даному етапі розвитку економічної інтеграції Європейського Союзу існує декілька ініціатив, розроблених Європейським об'єднанням для того, щоб стимулювати зростання, сталий розвиток та інтеграцію між країнами членами ЄС, а також країнами-кандидатами на членство до Союзу. Одними з головних економічних ініціатив є:

- Європейський зелений курс (стратегія, яка запланована до 2050 року і стосується кліматичній нейтральності, що у свою чергу сприяє зменшенню викидів парникових газів, зростання без можливого використання інших ресурсів, а також боротьба із забрудненням навколишнього середовища);
- підтримка малих та середніх підприємств (вироблення фінансової підтримки для підприємств, що знаходяться у країнах-членах або ж країнах-партнерах ЄС);
- цифрова трансформація (стратегія, яку ще називають цифровим компасом і спрямована вона на цифрову систему, яка орієнтується на людину та базується на чотирьох основних напрямках: цифрові навички, безпечна та ефективна цифрова інфраструктура, цифрова трансформація бізнесу та цифровізація державних послуг).

Економічна ситуація у Європейському Союзі залишається прогнозованою та доволі стабільною, незважаючи на складне середовище з яким стикається це об'єднання час-від-часу. Основними показниками ЄС залишаються чотири показники: ВВП, інфляція, дефіцит державного бюджету та безробіття. У 2025 році економічне зростання у Союзі пояснювалося стійкістю європейської економіки та здатністю долати різні перешкоди на її шляху. У 2025 році ВВП у ЄС зріс на 1,4%. У 2026 році планується зростання ще на 1,4%. Інфляція у 2025 році коливалася у діапазоні 2%. У 2026 році не передбачається її підвищення.

У Європейському Союзі експорт товарів і послуг зріс на 1,9% .Значну роль у цьому зростанні відіграли Ірландія, Німеччина та Бельгія). У 2026 році в ЄС

очікується деяке сповільнення експортних товарів, що насамперед спричинено через високі глобальні тарифи. Динаміка інвестицій на європейській арені залишається доволі помірною і значного покращення цього чинника у 2025 році не було досягнуто. У 2026 році інвестиції мають зрости порівняно з попередніми роками. Планується збільшення інвестицій на 2,6% завдяки збільшенню вагомому внеску в різне обладнання. Очікується, що рівень безробіття ще знизиться на 5,8-5,9% (у 2025 році він становив 5,9%). Рівень заробітної плати у ЄС прогнозується сповільнитися з 4% у 2025 році до 3,3% у 2026 році. Щодо дефіциту державного бюджету, то у Європейському Союзі заплановано його зростання з 3,1% у 2025 році до 3,4% у 2026 року. Прогнозується зростання витрат на оборону в ЄС з 1,5% на початок 2025 року до 2% до кінця 2026 року).

Висновки. Економічна інтеграція ЄС є однією із складових історії формування самого Європейського об'єднання. Дослідження питань економічних етапів, а також перетворення Європейського Економічного Співтовариства на Європейський Союз важливе для розуміння більшості подій, які відбуваються у самому центрі Європи, а також співпраці цієї структури з іншими суб'єктами у міжнародних відносинах. Європейський Союз, створений у середині ХХ століття під назвою Європейське Економічне Співтовариство, пройшов доволі вагомий шлях для реалізації своїх стратегій та ідея у реальність та можливість їх розповсюдження у цілому регіоні. Економічна сила ЄС є доволі ваговою та значимою у сучасному світі та висвітлення цього питання потребує достатньо серйозного наукового аналізу із урахуванням, як історичних передумов, так і різних сучасних показників, що безпосередньо впливають на його розвиток.

Література:

1. Білорус О. Г. Глобальні стратегії Євросоюзу : монографія / О. Г. Білорус, Ю. М. Мацейко, І. І. Вітер ; за наук. ред. О. Г. Білоруса. К. : КНЕУ, 2009.
2. Європейська інтеграційна політика : навч. посіб. / А. М. Поручник, В. І. Чужиков, Д. О. Ільницький, О. А. Федірко ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. В. І. Чужиова. К. : КНЕУ, 2010.
3. Лук'яненко Д. Г. Глобальна інтеграція : монографія / Д. Г. Лук'яненко. К. : КНЕУ, 2008.
4. Спільний європейський економічний простір: гармонізація мегарегіональних суперечностей : монографія ; за заг. ред. Д. Г. Лук'яненка, В. І. Чужиова. К. : КНЕУ, 2007.
5. The European Union, the Euro, and equity market integration / Bekaert, Geert & Harvey, Campbell R. & Lundblad, Christian T. & Siegel, Stephan // Journal of Financial Economics. 2013. Vol. 109 (3). P. 583–603.
6. El-Agraa Ali M. The European Union. History, Economics & Politics. / El-Agraa Ali M. –London, 1998. – 158 p.
7. European Commission. *Autumn 2025 Economic Forecast: Continued growth despite a challenging environment* [Електронний ресурс]. – Brussels : European Commission, 2025.

Каранда Андрій Віталійович,

студент, Національний університет «Острозька академія»,

Навчально-науковий інститут міжнародних відносин та національної безпеки.

*Науковий керівник: **Топішко Наталія Петрівна**, к. е. н., доцентка кафедри менеджменту та маркетингу.*

ЕНЕРГЕТИЧНА ДИПЛОМАТІЯ НОРВЕГІЇ: ЯК КРАЇНА ВИКОРИСТАЛА ЕНЕРГЕТИЧНУ КРИЗУ ДЛЯ ЗМІЦНЕННЯ ПОЗИЦІЙ У МІЖНАРОДНІЙ ТОРГІВЛІ

Постановка проблеми. Міжнародна торгівля як форма міжнародних економічних відносин є важливою складовою, економічного зростання, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність національної економіки. Конфлікти є одним із найпотужніших дестабілізуючих чинників для економік країн. На сьогоднішніх викликах Норвегія демонструє, як країна може перетворити свою економіку на стабілізатор для інших.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У публікаціях міжнародного характеру (наприклад, департаменту міжнародних угод Міністерства економіки України) [1] аналізуються сучасні проблеми та тенденції розвитку міжнародної торгівлі Норвегії з ключовими партнерами у контексті глобальної енергетичної кризи. Посольство України у Норвегії систематично аналізує стан економіки та бізнес-клімату Норвегії [2]. Аналізуються сучасні проблеми та тенденції розвитку міжнародної торгівлі Норвегії з ключовими партнерами у контексті глобальної енергетичної кризи. Систематично здійснюється моніторинг ситуації використала зростання попиту на енергоносії в Європейському Союзі для зміцнення позицій Норвегії на міжнародному енергетичному ринку.

Мета дослідження. Метою статті є характеристика стану економіки Норвегії та її політики щодо використання енергетичної кризи для зміцнення позицій країни у міжнародній торгівлі.

Виклад основного матеріалу. Економічна успішність будь-якої країни значною мірою залежить від ефективності її зовнішньої торгівлі. У контексті глобальних викликів та енергетичної кризи 2022 року Норвегія продемонструвала здатність оперативного адаптуватися до змін на європейському енергетичному ринку. Тенденцій, що домінують на енергетичних ринках Європи, демонструють курс ЄС на формування більш стійкої, екологічно орієнтованої та незалежної енергетичної системи. Ці трансформації є значущими для світової економіки, оскільки сигналізують про намір Європи знизити залежність від звичних постачальників і диверсифікувати торговельні потоки.

Ключову роль у реалізації енергетичної стратегії ЄС відіграє Норвегія, яка, попри нечленство, є його найбільшим зовнішнім постачальником природного газу та критично важливим партнером у забезпеченні енергетичної безпеки. Норвегія має розвинену економіку і є другою за величиною країною Північної Європи після Швеції. Її економіка значною мірою базується на видобутку нафти та природного газу, легкій і важкій промисловості. У 2022 році Норвегія мала

найбільші запаси нафти у Західній Європі (7,7 мільярда барелів сирої нафти). Має один із найбільших торгових флотів у світі, посідаючи 9-те місце у світі та становить 3% світового флоту. Торгівельний флот виконує логістичну функцію в глобальній торговельній системі, забезпечуючи транспортування та товарообігу Норвегії.

Нафта становить значну частку загального експорту країни та близько однієї п'ятої національного ВВП. Доходи від нафти визначають значну частину економічної структури Норвегії. Коли світові ціни на енергоносії зростають, національний дохід часто збільшується завдяки вищим експортним надходженням та податковим надходженням. Коли ціни падають, економіка коригується більш поступово, але ризик на падіння залишається.

В економіці Норвегії важливу роль відіграє Глобальний державний пенсійний фонд «GPF». Його тимчасово вільні кошти використовуються для захисту норвезької економіки від коливань цін на нафту і, відповідно, для зменшення нестабільності крони. Гроші передаються «GPF», яка майже повністю інвестує в міжнародні активи. Така система означає, що в разі підвищення цін на нафту це не призведе до зростання капіталу, на відміну від багатьох інших країн, що експортують нафту, де бум ресурсів може призвести до перегріву економіки. Цей механізм допомагає зменшити короткострокову динамічність валюти. Коли ціни падають, уряд може компенсувати втрати доходів, витрачаючи кошти з фонду. Тобто немає різкого скорочення бюджету або підвищення податків. Внаслідок цього крона менш чутлива до тимчасових нафтових шоків, ніж інші валюти, пов'язані з товарами. Фонд також захищає Норвегію від поширеного ризику в економіках, багатих на ресурси: переоцінки валюти. У багатьох експортерів нафти зростання доходів підвищує курс валюти і шкодить іншим експортним секторам, що називається голландською хворобою. Норвегія знизила цей ризик, інвестуючи нафтові доходи за кордон через «GPF», що допомагає обмежити зростання норвезької крони у періоди економічного буму.

В березні 2022 року лідери ЄС на засіданні Європейської Ради домовилися якомога швидше поступово позбутися залежності Європи від імпорту російських енергоносіїв. План «REPowerEU» забезпечив загальну основу для середньострокової відповіді Європейського Союзу на енергетичну кризу. Центральною метою «REPowerEU» було поступове припинення імпорту викопного палива з Росії, включаючи імпорт трубопровідного газу та СПГ (скраплений природний газ). Для досягнення цієї мети план сприяв диверсифікації джерел постачання газу. Зокрема шляхом збільшення імпорту СПГ та посилення поставок трубопроводами від надійних партнерів, таких як Алжир, Азербайджан та Норвегія.

У 2022 році Норвегія зафіксувала рекордне зростання економічного сектору, що було зумовлено збільшенням цін на нафту і газ. Енергетичний сектор країни відіграв значну роль у розвитку країни, що, у свою чергу, призвело до збільшення ВВП на душу населення. Норвегія наразі займає позицію головного постачальника газу в Європі, обігнавши Росію після інцидентів «Північний

потік» 1 та 2 у 2022 році. В Норвегії, у місті Аукра, розташований газовий завод «Nyhamna». Це великий газопереробний термінал, який відіграє ключову роль у постачанні природного газу з Норвегії до Європи. Незважаючи на «нафтогазовий» імідж економіки, Норвегія експортує різноманітні товари; рибу, металургію, хімікати, продукти харчування та тваринництво, а також електроенергію.

Експортована електроенергія виробляється з гідро та вітрових джерел, яка має зв'язок з центральноєвропейськими ринками електроенергії. Ринки електроенергії постійно розвиваються, щоб відповідати на виклики, що виникають через зміну динаміки та екологічні проблеми. До прикладу, Європейський Союз має на меті стати першим континентом з нульовим рівнем викидів до 2050 року. Електроенергетичний баланс Норвегії складається переважно з виробництва гідроенергетики та водосховищ. У 2022 році Норвегія виробила 88,2% електроенергії з гідроенергетики, тоді як вітрова енергетика забезпечила 10%. Крім того, норвезька гідроенергетика забезпечує 50% загальної ємності водосховищ Європи. Норвегія експортує значну кількість електроенергії до сусідніх країн і на далі країна відчуватиме зростання попиту до закупівлі енергії саме в них. Кілька найбільших гідроелектростанцій та водосховищ розташовані в південній частині Норвегії.

Така активність країни на ринку зумовлена численними угодами між сторонами. Норвегія бере участь у різних торговельних угодах, зокрема через членство в Європейській асоціації вільної торгівлі «ЄСТА» та Європейській економічній зоні «ЄЕЗ», що сприяє доступу до ринків країн членів ЄС. Крім того, Норвегія дотримується всіх стандартів Світової організації торгівлі «ВТО», забезпечуючи відповідність своїх торговельних практик міжнародно визнаним нормам і сприяє створенню глобального торговельного середовища. Зміцнення торговельних відносин з Європейським Союзом, мабуть, є найвизначнішим досягненням, яке було полегшене участю Норвегії у регіональних угодах. Ці відносини також збільшили ринок норвезької продукції, особливо у конкурентних секторах. Вітчизняні галузі підвищили конкурентоспроможність завдяки кращим регуляторним стандартам і міжнародній практиці. Наприклад Міжнародна організація зі стандартизації «ISO». Отримання цієї сертифікації (ISO 9001, 14001, 45001, 27001 тощо) стало для Норвегії це стало інструментом підтвердження якості, безпеки, енергоефективності та інформаційного захисту, що підвищує довіру покупців і інвесторів.

Норвегія бере активну участь в інтеграції світових економік, що сприяє політиці відкритої торгівлі, збільшуючи свою присутність на різних ринках. Норвегія отримує вигоду від торговельних угод з не членами ЄС. Норвегія та інші члени Європейської асоціації вільної торгівлі «СТА» (Ісландія, Ліхтенштейн і Швейцарія) спільно уклали 30 угод про вільну торгівлю з початку 1990-х років. До них належать Албанія, Боснія-Герцеговина, Канада, Чилі, Колумбія, центральноамериканські держави (Коста-Рика, Гватемала та Панама), Еквадор, Єгипет, Грузія, Рада співробітництва країн Перської затоки «GCC», Гонконг, Китай, Індонезія, Ізраїль, Йорданія, Республіка Корея, Ліван,

Македонія, Мексика, Чорногорія, Марокко, Північна Македонія, Перу, Філіппіни, Сербія, Сінгапур, Південноафриканський митний союз, Туніс, Туреччина, Велика Британія та Україна.

Норвегія наразі веде переговори про угоди про вільну торгівлю з Китайською Народною Республікою. Дані Міністерства торгівлі показали, що Китай є найбільшим торговим партнером Норвегії в Азії, морепродукти посіли провідну ступінь експорту. У 2024 році двосторонній товарообіг досяг 10,18 млрд. дол., що на 31,7% більше, ніж у 2023 році. Експорт Китаю до Норвегії склав 4,99 млрд. дол., що на 41,4% більше, тоді як імпорт з Норвегії 5,19 млрд. доларів, що на 23,55% більше. У квітні 2025 році відбулося 21 засідання «Спільного китайсько-норвезького комітету з економічного співробітництва» між Лін Цзі, заступник міністра торгівлі та заступник представника з міжнародних торговельних переговорів, та Хільстад, державний секретар Міністерства торгівлі, промисловості та рибальства Норвегії. Лін Цзі заявив, що в останні роки китайсько-норвезькі економічні та торговельні відносини зберігають позитивну динаміку, а співпраця в таких сферах, як нові джерела енергії, сільськогосподарська та харчова продукція, а також морське інженерне обладнання, постійно поглиблюється. Китай запрошує норвезькі компанії розширити свої інвестиції в Китаї, поглибити співпрацю в галузі зеленої трансформації та сприяти підвищенню ефективності двосторонніх економічних та торговельних відносин.

Китай готовий співпрацювати з Норвегією для підтримки багатосторонньої торговельної системи та протидії нинішньому протекціонізму, що ґрунтуються насамперед на тарифних бар'єрах. Представник Норвегії заявив, що їхній уряд високо цінує економічну та торговельну співпрацю з Китаєм, вітає інвестування китайських компаній у Норвегію, заохочує норвезькі сільськогосподарські, харчові, судноплавні та морські компанії досліджувати китайський ринок через платформу Китайської міжнародної імпоротної виставки (СІЕ) та готовий зміцнювати співпрацю з Китаєм у таких сферах, як транспортні засоби на нових джерелах енергії, економіка зимових видів спорту та морська економіка. Норвегія та Китай мають спільні інтереси та послідовні позиції щодо дотримання правил вільної торгівлі та СОТ, і Норвегія готова бути довгостроковим та надійним партнером Китаю.

Важливим елементом співпраці є діяльність ключових компаній, адже саме вони формують практичний вимір економічних відносин та визначають реальний баланс сил на ринку. Найбільшу роль у постачанні газу та нафти з Норвегії до ЄС відіграє державна енергетична компанія «Equinor». Саме вона стала головним замінником «Газпрому» на європейському ринку. У 2022 році Equinor забезпечила до 30% споживання газу в ЄС, ставши фактично монополістом у постачанні норвезького газу до Європи. Equinor володіє значними родовищами в Північному та Норвезькому морях, зокрема такими потужними, як «Troll» і «Oseberg». У 2022 році компанія отримала дозвіл на збільшення видобутку газу з цих родовищ саме для задоволення потреб європейського ринку.

Після того як Норвегія стала одним з основних постачальників нафти в Європу зросло інвестування, Міністерство нафти та енергетики Норвегії схвалили план «Equinor», щодо інвестування в модернізацію інфраструктури, що з 2026 року збільшить видобуток газу на родовищі Осеберг. Це зробить Осеберг третім за величиною газовим родовищем Норвегії після Тролля та Сновхіта за обсягом запасів, що залишилися. Очікується, що Осеберг видобуватиме 100 мільярдів кубічних метрів газу між 2022 і 2040 роками. «Equinor» інвестує майже 1 млрд євро, завдяки цим модернізаціям, запаси газу та нафти, що залишилися на родовищі, з 2026 року зростуть на 54%. Окрім Equinor, на норвезькому шельфі активно працюють іноземні компанії, які також постачають нафту до ЄС. Серед них: «Royal Dutch Shell» (Великобританія та Нідерланди) співвласник потужностей, зокрема нафтопереробного заводу в Монгстаді. «PGNiG» (Польща) з 2021 року працює на родовищі Дува, видобуваючи газ для подальшого постачання до Польщі та інших країн ЄС. У 2022 році компанія збільшила обсяги видобутку саме для забезпечення енергетичної безпеки Європи.

Висновки. Період глобальної кризи 2022 року став прикладом того, як країна може використати власні ресурси та інституційні механізми і перетворити кризу на можливість для зміцнення власних позицій, стати глобальним гравцем в сфері торгівлі енергоносіями. Ключову роль у реалізації енергетичної дипломатії відіграє державна компанія «Equinor», яка стала одною з головних постачальників на європейському ринку, показавши як норвезькі поставки компенсували російську енергоресурси, дозволивши Європі уникнути глибокого дефіциту палива. Завдяки інвестиціям у модернізацію інфраструктури та збільшення видобутку на родовищах, компанія забезпечила довгострокову присутність Норвегії в Європі та зміцнила її позиції як надійного постачальника. Важливим елементом успіху стала інституційна система норвезької економіки. Глобальний державний пенсійний фонд (GPF) забезпечив захист від валютних коливань під час кризи, дозволивши уряду акумулювати доходи від енергетичного сектору.

Попри домінування нафтогазового сектору, Норвегія активно розвиває гідро та вітроенергетику, що відповідає екологічним пріоритетам ЄС і сприяє інтеграції до європейських ринків електроенергії. Це дозволяє країні позиціонувати себе не лише як постачальника викопного палива, але й як учасника зеленої енергії. Таким чином, енергетична стратегія Норвегії виходить за межі суто енергетичного сектору, стаючи інструментом загальної зовнішньоекономічної стратегії.

Література:

1. Огляд торговельної політики Королівства Норвегія.
<https://me.gov.ua/Documents/Print/d5c8e1ef-078a-4ce6-87e7-35c223f5f6b2?lang=uk-UA>
2. Економіка та бізнес-клімат Норвегії.
<https://norway.mfa.gov.ua/spivrobitnictvo/488-torgovelyno-jekonomichne->

spivrobitnictvo-mizh-ukrajinoju-ta-norvegijeju/ekonomika-ta-biznes-klimat-norvegiyi

3. About the fund | Norges Bank Investment Management. Norges Bank Investment Management. URL: <https://www.nbim.no/en/about-us/about-the-fund/> (date of access: 08.12.2025).

4. EU energy partner ships: Norway. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2023/753941/EPRS_BRI\(2023\)753941_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2023/753941/EPRS_BRI(2023)753941_EN.pdf).

5. EU imports of energy products – latest developments – Statistics Explained – Eurostat. Language selection | European Commission. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=EU_imports_of_energy_products__latest_developments (date of access: 08.12.2025).

6. EU trade relations with Norway. Trade and Economic Security. URL: https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/norway_en (date of access: 08.12.2025).

7. REPowerEU. EuropeanCommission. URL: https://commission.europa.eu/topics/energy/repowereu_en (date of access: 08.12.2025).

8. We deliver energy today, while developing energy solutions for tomorrow. Equinor: energising the world, empowering people. – Equinor. URL: <https://www.equinor.com/> (date of access: 08.12.2025).

Максименко Анна Андріївна,

студентка, Національний університет «Острозька академія»,

Навчально-науковий інститут міжнародних відносин та національної безпеки.

*Науковий керівник: **Топішко Наталія Петрівна**, к. е. н., доцентка кафедри менеджменту та маркетингу.*

СВІТОВА ВАЛЮТНА СИСТЕМА ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Постановка проблеми. Світова валютна система (СВС) є ключовим елементом глобальної економіки, що забезпечує міжнародні розрахунки, формування валютних курсів та розподіл ліквідності. Її сучасна структура, яка базується на принципах Ямайської угоди 1976 року і характеризується гібридністю та домінуванням долара США. Це породжує системні дисбаланси. Актуальність дослідження у 2024–2025 роках зумовлена тим, що система стикається з трьома взаємопов'язаними викликами, які можуть спричинити її трансформацію. Перший – геополітична фрагментація, що проявляється у «озброєнні» фінансів та використанні санкцій, які підривають довіру до резервних активів. Другий – монетарна нестабільність, спричинена політикою центральних банків розвинених країн, особливо ФРС США, яка посилює інфляцію та борговий тиск на економіки, що розвиваються. Третій – технологічна трансформація, адже розвиток цифрових валют центральних банків (CBDC) може змінити парадигму міжнародних розрахунків, обходячи долароцентричну інфраструктуру.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Тема достатньо розроблена у науковій літературі. Класичні роботи Тріффіна та Кейнса заклали її основу. Сучасні дослідження Баррі Ейхенгріна, Ісвара Прасада та Кеннета Рогоффа зосереджені на проблемі «надзвичайного привілею» США та потенціалі дедоларизації. Водночас більшість авторів підкреслює, що мережевий ефект долара та відсутність ліквідної альтернативи забезпечують інерцію системи.

Мета дослідження. Метою статті є здійснення оцінки того, чи є перелічені виклики достатніми для переходу від монополярної моделі до мультивалютної чи навіть фрагментованої. Гіпотеза полягає в тому, що поєднання геополітичного тиску та технологічних інновацій неминуче призведе до зниження частки долара та регіоналізації фінансових потоків, що стане початком нової епохи у розвитку глобальної валютної архітектури.

Виклад основного матеріалу. Теоретичні основи та еволюція світової валютної системи є ключем до розуміння її сучасної архітектури. Класичний золотий стандарт (1870–1914) забезпечував фіксовані курси та автоматичну корекцію платіжного балансу, але був надто жорстким і обмежував монетарну політику держав. Його крах під час Першої світової війни показав, що система не витримує екстремальних умов.

Бреттон-Вудська система (1944–1971) базувалася на доларі, конвертованому у золото за фіксованою ціною. Вона створила стабільність, але

породила дилему Тріффіна: для забезпечення ліквідності США мусили збільшувати емісію доларів, що підривало довіру до їх золотого забезпечення. У 1971 році конвертованість долара у золото була припинена, і система розпалася.

Ямайська валютна система (з 1976 року) закріпила нову модель: відмову від золотого паритету, легалізацію плаваючих курсів та демонетизацію золота. Формально вона децентралізована, але долар зберіг домінування завдяки економічній потужності США та мережевому ефекту. Водночас країни отримали більше гнучкості у виборі валютних режимів.

Еволюція від золота до фіату відображає зміну парадигми: від стабільності через жорсткість до компромісної гібридної системи, яка поєднує централізацію (домінування долара) та децентралізацію (плаваючі курси). Таким чином, сучасна валютна архітектура є результатом історичних компромісів і завжди відображає баланс сил та рівень довіри між державами.

Аналіз сучасної архітектури світової валютної системи неможливий без усвідомлення того, що вона фактично функціонує як доларова система. Незважаючи на постійні дискусії про дедоларизацію та пошук альтернативних валютних центрів, статистика останніх років підтверджує стійке домінування долара США. За даними МВФ у період 2022–2024 років, долар становив приблизно 58–59 % світових валютних резервів і використовувався у близько 40 % міжнародних торговельних розрахунків. Це означає, що навіть за умов зростання ролі євро та юаня, а також появи нових фінансових інструментів, долар залишається головним «якорем» світової економіки.

Аналітичний аргумент щодо цього домінування полягає у тому, що воно базується не лише на економічній потужності США, а передусім на мережевому ефекті та відсутності життєздатної альтернативи. Мережевий ефект означає, що чим більше країн та інституцій використовують долар, тим вигідніше іншим також його застосовувати, адже це знижує транзакційні витрати та забезпечує ліквідність. Глибина та ліквідність фінансового ринку США є ключовим чинником: казначейські облігації США вважаються найбезпечнішим і найбільш ліквідним активом для зберігання резервів, що створює довіру до долара навіть у кризові періоди. Додатковим елементом є залежність від системи SWIFT, де США мають значний вплив, що фактично закріплює їхню роль у глобальних платежах. Інерція проявляється у тому, що всі ключові товари (нафта, золото, зерно) традиційно котируються саме в доларах. Зміна цього стандарту потребувала б колосальних зусиль та координації між країнами.

Ця ситуація створює новий виток дилеми Тріффіна. США користуються «надзвичайним привілеєм», тобто можливістю фінансувати свої дефіцити за рахунок зовнішнього світу, оскільки попит на долар постійно зростає. Це змушує світ поглинати дедалі більше доларів, що посилює глобальну фінансову нестабільність. Коли США збільшують емісію для покриття власних бюджетних потреб, це призводить до надлишку доларів у світовій економіці, що може стимулювати інфляційні процеси та валютні дисбаланси. Таким чином, домінування долара є одночасно джерелом стабільності та потенційним фактором нестійкості.

У цьому контексті важливою залишається роль міжнародних інституцій, передусім Міжнародного валютного фонду. МВФ виконує функцію глобального регулятора, а його інструмент – Спеціальні права запозичення (SDR) – є штучним резервним активом, який потенційно міг би стати основою мультивалютної системи. SDR створені як кошик валют, що включає долар США, євро, юань, єну та фунт стерлінгів, і теоретично вони могли б знизити залежність від однієї валюти. Проте аналіз останніх трьох років (2022–2025) показує, що навіть значні алокації SDR, здійснені МВФ, не призвели до суттєвої зміни структури світових резервів. Це підтверджує інерцію доларової системи та небажання країн відмовлятися від усталених практик.

Отже, сучасна архітектура світової валютної системи є результатом поєднання інституційної інерції, мережевого ефекту та відсутності альтернативи, здатної забезпечити таку ж ліквідність і довіру, як долар США. Домінування долара створює парадокс: воно одночасно гарантує стабільність міжнародних розрахунків і породжує системні ризики, які можуть проявитися у вигляді глобальних фінансових криз. Роль міжнародних інституцій, таких як МВФ, залишається важливою, але їхні інструменти поки що не здатні змінити фундаментальну структуру системи. Це означає, що дилема домінування долара залишається відкритою і потребує подальшого аналітичного осмислення у світлі нових викликів – геополітичної фрагментації та технологічної революції у сфері цифрових валют.

Сучасні виклики та дестабілізаційні фактори світової валютної системи у 2022–2025 роках стали ключовим маркером її трансформації, адже вони не лише підривають довіру до існуючої архітектури, але й формують нові тенденції, які можуть радикально змінити глобальний фінансовий ландшафт. Першим і найбільш значущим викликом є «озброєння» фінансів та геополітична фрагментація. Архітектура світової валютної системи критично залежить від довіри до її ключових інститутів, принципів та активів. Проте події останніх років, зокрема безпрецедентне застосування масштабних фінансових санкцій як інструменту зовнішньої політики, призвели до руйнування цієї довіри, спричинивши ефект, який у науковому дискурсі отримав назву «озброєння фінансів» або «геоекономічна фрагментація».

Ключовим моментом, що змінив парадигму, стало заморожування західними країнами значної частини золотовалютних резервів Центрального банку Російської Федерації у 2022 році. Цей крок, хоча й був політично та морально виправданий, економічно став критичним прецедентом. Він уперше в історії безпосередньо поставив під сумнів фундаментальний принцип світової валютної системи – недоторканність суверенних активів. До 2022 року резервні активи, такі як долари, євро чи державні облігації, розглядалися як нейтральні, найбільш ліквідні та безпечні інструменти заощадження. Тепер будь-яка держава, яка має геополітичні розбіжності з країнами-емітентами резервних валют (G7), змушена переоцінювати свої ризики.

Наслідком цього прецеденту стало прискорення процесу дедоларизації та пошук альтернатив, особливо серед країн, які не входять до трансатлантичного альянсу, таких як держави BRICS+ чи країни Перської затоки. Одним із проявів

цього процесу є активне укладання двосторонніх угод про перехід на розрахунки у національних валютах. Наприклад, Китай та Бразилія, Індія та ОАЕ домовилися про використання власних валют у взаємній торгівлі, що зменшує потребу у доларі як валюті-посереднику. Актуальні дані за 2023–2024 роки свідчать про зростання частки юаня у транскордонних розрахунках Китаю, хоча загалом у світовій торгівлі долар зберігає лідерство. Іншим проявом дедоларизації стало зростання попиту на золото. Статистика Світової ради по золоту за 2023–2024 роки демонструє рекордні обсяги чистих закупівель золота центральними банками. Золото розглядається як абсолютно нейтральний актив, який не може бути заморожений чи конфіскований, на відміну від цифрових записів на рахунках у західних банках.

«Озброєння» фінансів також призвело до прискорення розвитку альтернативних платіжних систем, покликаних знизити залежність від SWIFT, що контролюється західними юрисдикціями. Прикладом є CIPS (China Interbank Payment System), яка активно розширює свою географію та обсяги транзакцій, хоча й залишається значно меншою за SWIFT. Паралельно ведуться обговорення створення власної платіжної інфраструктури в рамках BRICS+ або Євразійського економічного союзу. Аналітичний висновок полягає у тому, що «озброєння» фінансів створює подвійний ризик для світової валютної системи. З одного боку, воно посилює домінування долара для країн, що входять до політичного блоку США, оскільки покладатися на нього стає політично безпечно. З іншого боку, воно форсує створення паралельних, конкуруючих фінансових блоків для решти світу, що призводить до деградації єдиної глобальної системи та зростання геоекономічних бар'єрів.

Другим викликом є глобальна інфляція та монетарна нестабільність. Навіть без прямого геополітичного тиску існуюча архітектура світової валютної системи є джерелом постійної монетарної нестабільності, головним чином через екстерналії, що виникають від політики центральних банків країн-емітентів резервних валют, особливо Федеральної резервної системи США. Після пандемії COVID-19 та на тлі геополітичних конфліктів розвинені економіки зіткнулися з безпрецедентним інфляційним тиском. Рішення ФРС підвищити облікові ставки з майже нульового рівня до пікових значень у 2022–2023 роках для боротьби з внутрішньою інфляцією мали руйнівні наслідки для решти світу, особливо для країн з ринками, що розвиваються.

Цей механізм спрацював через кілька каналів. По-перше, підвищення ставки ФРС зробило активи, номіновані в доларах, насамперед казначейські облігації США, привабливішими, що спричинило масштабний відтік капіталу з країн, що розвиваються, назад до США. По-друге, цей відтік призвів до різкої девальвації національних валют таких країн, як турецька ліра, єгипетський фунт чи пакистанська рупія, щодо долара. По-третє, девальвація валют автоматично підвищила вартість імпорту, що посилює внутрішню інфляцію. Ще критичніше, вона підвищила вартість обслуговування зовнішнього боргу, якщо він номінований у доларах США. Це створює ситуацію, де малі економіки змушені «імпортувати» монетарні шоки від ФРС, навіть якщо їхня внутрішня економічна політика була цілком виваженою.

Ця ситуація є сучасним проявом «надзвичайного привілею», описаного Валері Жискар д'Естеном. США можуть фінансувати свої значні фіскальні дефіцити, друкуючи валюту, яку охоче приймає решта світу, не несучи повних витрат від інфляції. Сьогодні цей привілей посилюється тим, що політика ФРС не лише дозволяє США жити «не за коштами», але й експортує нестабільність. Коли США підвищують ставку, вони фактично затягують «монетарний зашморг» на шиї країн-боржників.

У відповідь країни намагаються мінімізувати ці зовнішні шоки, використовуючи дві основні стратегії. Перша – агресивна регіоналізація, тобто посилення фінансової інтеграції всередині регіональних блоків, таких як ASEAN+3 чи Латинська Америка, для зменшення залежності від доларових потоків.

Перспективи трансформації світової валютної системи та пошук нової рівноваги сьогодні визначаються двома основними сценаріями, які окреслюють можливі траєкторії її розвитку: перехід до мультивалютної моделі або ж фрагментація на окремі валютні блоки. Майбутнє системи залежить від того, чи зможе світова економіка знайти баланс між потребою у стабільності та прагненням до фінансового суверенітету різних держав і регіонів.

Найбільш реалістичним шляхом еволюції є перехід від монополії долара США до мультивалютного стандарту, де резервні активи розподілятимуться між кількома ключовими валютами: долларом США, євро, китайським юанем, японською єною та Спеціальними правами запозичення (SDR). Такий підхід дозволив би знизити ризики надмірної залежності від однієї валюти та створити більш збалансовану систему. Проте кожна з потенційних резервних валют має свої обмеження. Зростання юаня стримується відсутністю його повної конвертованості та обмеженою ліквідністю китайського фінансового ринку. Водночас його регіональна роль у торгівлі, особливо в Азії та у відносинах із Росією, неухильно зростає, що свідчить про поступове розширення його впливу. SDR, як штучний резервний актив, створений МВФ, має потенціал стати більш активним інструментом ліквідності, якщо буде проведена реформа, яка перетворить його з розрахункової одиниці на справжній механізм забезпечення глобальної фінансової стабільності.

Другим можливим сценарієм є регіоналізація та формування блокових валют. Геополітичні конфлікти та зростання недовіри до єдиної глобальної системи прискорюють процеси регіоналізації. У перспективі можна очікувати створення конкуруючих валютних блоків. Трансатлантичний блок міг би базуватися на доларі та євро, забезпечуючи фінансову інтеграцію між США та Європейським Союзом. Азійський блок міг би включати юань, єну та рупію, відображаючи економічну вагу Китаю, Японії та Індії. Глобальний Південь, представлений країнами BRICS та іншими державами, що розвиваються, може прагнути створити власну розрахункову одиницю, яка б зменшила залежність від валют розвинених країн.

Аналітичний аргумент полягає у тому, що регіоналізація підвищує стійкість системи всередині окремих блоків, адже країни отримують можливість краще координувати свої монетарні та фінансові політики. Проте вона водночас

посилює ризики міжблокових конфліктів та знижує ефективність глобальної торгівлі через зростання трансакційних витрат та валютних ризиків. Якщо мультивалютний стандарт можна розглядати як еволюційний розвиток системи, то фрагментація є радше її деградацією, адже вона веде до розпаду єдиної глобальної архітектури на конкуруючі фінансові зони. Це означає, що майбутнє світової валютної системи залежить від того, чи зможе міжнародна спільнота знайти компроміс між прагненням до регіональної автономії та необхідністю збереження глобальної інтеграції.

Проведене дослідження підтверджує, що світова валютна система справді перебуває у точці біфуркації, коли подальший розвиток може піти принципово різними шляхами. Її поточна архітектура дедалі більше виглядає як анахронізм, адже вона продовжує функціонувати на основі принципів, закладених ще у другій половині XX століття, тоді як сучасні реалії глобальної економіки суттєво змінилися. Залежність від монетарної політики однієї держави, насамперед США, створює системні ризики, які проявляються у вигляді імпорту інфляційних шоків, боргових криз у країнах, що розвиваються, та загальної нестабільності фінансових ринків. Додатковим чинником дестабілізації є використання валютної системи як інструменту геополітичного впливу, що підриває довіру до її нейтральності та універсальності.

У цьому контексті перспективи подальших досліджень мають бути спрямовані на кілька ключових напрямів. По-перше, необхідно глибше вивчати потенціал мультивалютної системи, яка могла б забезпечити більш збалансований розподіл резервних активів між долларом, євро, юанем, єною та іншими валютами. По-друге, важливим є аналіз процесів регіоналізації та формування валютних блоків, адже вони можуть стати як джерелом стійкості, так і фактором фрагментації глобальної системи. По-третє, особливу увагу слід приділити дослідженню цифрових валют центральних банків (CBDC), які здатні радикально змінити платіжну інфраструктуру та створити нові виклики для монетарного суверенітету держав. Нарешті, необхідно розробляти моделі глобального регулювання, які б враховували як економічні, так і політичні аспекти функціонування валютної системи, зокрема питання довіри, прозорості та захисту від геополітичних ризиків.

Таким чином, світова валютна система стоїть перед вибором: або еволюціонувати у напрямі більшої багатополарності та технологічної інтеграції, або ризикувати фрагментацією та деградацією. Від того, який шлях буде обрано, залежатиме не лише стабільність міжнародних фінансів, але й загальна архітектура глобальної економіки у найближчі десятиліття.

Висновки. Проведений аналіз сучасних тенденцій у світовій валютній системі дозволяє робити висновки, які, на наш погляд, найкраще відображають ключові процеси та виклики сьогодення. Вони стосуються як геополітичних факторів, так і технологічних змін, що впливають на глобальні фінанси.

По-перше, прецедент «озброєння» фінансів у 2022 році став переломним моментом для світової валютної системи. Заморожування резервів показало, що навіть суверенні активи можуть бути використані як політичний інструмент. Це означає кінець монополії довіри до долара та інших західних валют. Саме тому

країни почали активно накопичувати золото та переходити на розрахунки у власних валютах.

По-друге, цифрові валюти центральних банків (CBDC) відкривають нову сторінку у глобальних фінансах. Вони дають можливість обійти традиційну кореспондентську мережу та систему SWIFT, яка завжди була під контролем західних юрисдикцій. Якщо роздрібні CBDC більше стосуються внутрішніх ринків, то оптові та транскордонні платформи реально можуть змінити правила гри. Саме вони здатні створити більш ефективну і нейтральну платіжну інфраструктуру, де долар уже не буде єдиним «мостом» для міжнародних розрахунків.

По-третє, майбутнє світової валютної системи не у переході до нового єдиного стандарту, наприклад юаня, а у мультивалютності. Юань чи інші валюти просто не мають достатньої глибини та ліквідності ринків, щоб замінити долар повністю. Тому найбільш реалістичним сценарієм є поступове скорочення частки долара на користь євро, юаня та більш активного використання Спеціальних прав запозичення (SDR). Водночас існує серйозний ризик фрагментації: світ може розділитися на кілька конкуруючих валютних блоків і це знизить ефективність глобальної торгівлі, збільшить витрати та створить нові бар'єри.

Отже, аргументи зводяться до трьох ключових висновків: довіра до долара більше не є абсолютною, цифрові валюти відкривають шлях до нової платіжної парадигми, а майбутнє системи лежить між мультивалютністю та ризиком фрагментації.

Література:

1. Bank for International Settlements. BIS Annual Economic Report 2025. Basel: BIS, June 2025. PDF
2. Eichengreen, Barry. *The Future of the International Monetary System*. (Оновлені статті та виступи 2023–2024 pp.)
3. International Monetary Fund. International Monetary System: Currencies in a Changing World. External Sector Report, July 2025. IMF eLibrary
4. International Monetary Fund. *World Economic Outlook: Steady but Slow Resilience amid Divergence*. April 2024. UN Digital Library
5. Prasad, Eswar. *The Future of Money: How Digital Revolution is Transforming Currencies and Finance*. Оновлені видання та статті 2023–2025.
6. Rogoff, Kenneth. *International Currencies and Global Financial Stability*. Аналітичні статті 2023–2024.
7. Грубляк О.М., Юрій Е.О. *Світова фінансова система: навчальний посібник*. Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича, 2023.
8. Моторнюк У., Скрипник Я. *Проблеми та перспективи розвитку світової валютної системи*. Економіка та суспільство, №56, 2023. Доступ онлайн
9. Презентація «Світова валютна система». Національний транспортний університет, 2024. PDF

Рибачук Анастасія Вікторівна,

студентка, Національний університет «Острозька академія»,

Навчально-науковий інститут міжнародних відносин та національної безпеки.

*Науковий керівник: **Топішко Наталія Петрівна**, к. е. н., доцентка кафедри менеджменту та маркетингу.*

МІЖНАРОДНІ РОЗРАХУНКИ І ПЛАТІЖНИЙ БАЛАНС

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується стрімким посиленням глобалізаційних процесів. Вони охоплюють всі сфери суспільного життя – від виробництва та фінансових потоків до міжнародної торгівлі та інвестицій. У цих умовах значення міжнародних розрахунків та платіжного балансу зростає, адже саме через них відображається економічна взаємодія держави зі світовим ринком. Для країн, які інтегруються у глобальний економічний простір, ефективність функціонування механізму зовнішніх платежів стає одним із ключових чинників макроекономічної стабільності, розвитку експорту, залучення інвестицій та забезпечення фінансової безпеки.

Платіжний баланс виступає ключовим індикатором економічної рівноваги держави. Він дозволяє оцінити співвідношення між надходженнями та платежами країни, визначити тенденції розвитку зовнішньоекономічних зв'язків, виявити дисбаланси та ризики. Як інструмент макроекономічного аналізу, він допомагає формувати ефективну валютну політику, прогнозувати потреби держави в іноземних активах та визначати оптимальні шляхи регулювання міжнародних фінансових потоків.

Аналіз досліджень та публікацій. У сучасній економічній літературі наявна постійна увага до проблеми міжнародних розрахунків. Проте багато аспектів залишаються недостатньо розкритими або потребують подальшого уточнення. Зокрема, потребує глибшого аналізу вплив платіжного балансу на економічну динаміку держави, механізми регулювання зовнішніх платежів, роль міжнародних фінансових інститутів у забезпеченні стабільності розрахунків між країнами. Це визначає актуальність теми та необхідність її комплексного дослідження.

Мета статті і завдання статті. Метою публікації є аналіз сутності, структури та сучасних тенденцій розвитку міжнародних розрахунків і платіжного балансу, їх впливу на економічну стабільність країни та можливостей удосконалення національної фінансової політики у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Виклад основного матеріалу. Міжнародні розрахунки є фундаментальною складовою сучасної глобальної економіки. Вони забезпечують рух фінансових ресурсів між країнами, банками, компаніями та міжнародними фінансовими організаціями, створюють основу для стабільного функціонування зовнішньоекономічної діяльності. Ці розрахунки охоплюють широкий спектр операцій (оплату товарів і послуг, інвестиційні вкладення, кредитування,

фінансові трансакції та виконання інших економічних зобов'язань у міжнародних економічних відносинах). Вони відіграють ключову роль у забезпеченні своєчасності платежів, мінімізації фінансових ризиків та підтриманні довіри між учасниками світового ринку. У широкому розумінні міжнародні розрахунки виступають інструментом інтеграції національних економік у світовий фінансовий простір.

Учасниками міжнародних фінансових операцій є різноманітні економічні суб'єкти (держави, банки, комерційні компанії та міжнародні фінансові організації). Держави формують правові та регуляторні рамки, встановлюють валютні режими, контролюють зовнішні фінансові потоки та визначають політику стабілізації національної валюти. Вони здійснюють нагляд за дотриманням міжнародних стандартів фінансової звітності та регулюють валютні операції, що забезпечує безпечне функціонування зовнішньоекономічної діяльності та підтримує макроекономічну стабільність.

Банки виконують технічну та організаційну функції, обслуговують перекази, гарантують точність і своєчасність платежів, беруть участь у валютному хеджуванні та забезпечують мінімізацію ризиків для всіх учасників операцій. Компанії та підприємства використовують міжнародні розрахунки для забезпечення фінансування експорту та імпорту, управління ризиками, пов'язаними з курсом валют, та планування грошових потоків у міжнародних угодах. Міжнародні фінансові організації, такі як Міжнародний валютний фонд, Світовий банк та регіональні фінансові інститути, сприяють узгодженню економічної політики, надають консультаційну допомогу та підтримують розвиток стабільних систем міжнародних розрахунків на глобальному рівні.

Міжнародні розрахунки поділяються на комерційні та некомерційні платежі. Комерційні платежі охоплюють оплату товарів і послуг, інвестиційні операції, повернення кредитів та виконання комерційних контрактів. Некомерційні платежі включають гранти, гуманітарну допомогу, трансфери фізичних осіб, операції, що не мають прямої економічної вигоди для сторін, але впливають на фінансову стабільність і міжнародні відносини держав. Структура цих платежів відіграє важливу роль для планування фінансових потоків, оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності та визначення економічних ризиків, пов'язаних із затримками або неплатежами. Вона дозволяє країнам аналізувати співвідношення між імпортом і експортом, оцінювати ефективність залучення іноземних інвестицій та формувати стратегії щодо зменшення негативного впливу зовнішніх економічних факторів.

Ефективність міжнародних розрахунків визначається багатьма чинниками. Ключовими є надійність фінансових установ, стабільність національної валюти, прозорість і чіткість регуляторної бази, розвиток інформаційних і технологічних систем, швидкість проведення трансакцій та рівень взаємної довіри між учасниками економічних відносин. Вибір конкретної форми розрахунку має вирішальне значення. Він визначає рівень ризику для продавця та покупця, швидкість і вартість проведення операцій, а також юридичні гарантії виконання зобов'язань. Акредитиви забезпечують високий рівень захисту для продавця і

гарантують отримання оплати після надання підтверджувальних документів, інкасо дозволяє зменшити витрати, проте не дає повної гарантії, банківський переказ забезпечує швидкість і простоту проведення операцій, тоді як розрахунки у відкритому рахунку є найдешевшими, але найбільш ризиковими. Все це формує складну систему, яка регулює фінансові потоки, дозволяє країнам ефективно взаємодіяти у сфері зовнішньоекономічної діяльності, підтримує економічну стабільність і створює умови для розвитку міжнародної торгівлі та інвестицій.

Міжнародні розрахунки відіграють не лише технічну роль у передачі грошей. Вони є потужним інструментом економічного регулювання. Аналіз міжнародних фінансових потоків країни допомагає визначати тенденції розвитку зовнішньої торгівлі, прогнозувати дефіцит або профіцит платіжного балансу, коригувати валютну політику, ухвалювати стратегічні рішення щодо залучення іноземного капіталу та розвитку інфраструктури для забезпечення надійності і прозорості міжнародних фінансових операцій.

Міжнародні розрахунки здійснюються через різноманітні форми та інструменти, які забезпечують безпечну передачу фінансових ресурсів між учасниками міжнародних економічних відносин, гарантують своєчасність платежів та мінімізують ризики, пов'язані з виконанням зовнішньоекономічних контрактів.

Однією з найбільш поширених та надійних форм міжнародних розрахунків є акредитив, який передбачає участь банку у забезпеченні платежу продавцю після надання ним документального підтвердження відвантаження товарів або виконання послуг. Акредитив гарантує виконання зобов'язань незалежно від фінансового стану покупця, зменшує ризики неплатежу, є ефективним інструментом для великих угод у міжнародній торгівлі. Проте акредитив пов'язаний із додатковими витратами на оформлення документів та банківські комісії, потребує дотримання чітких умов контракту. Це робить його використання доцільним переважно у випадках високої вартості контрактів або значних ризиків для сторін.

Інкасо є ще однією формою міжнародних розрахунків. Вона передбачає передачу банком документів покупцеві після проведення платежу. Банк діє як посередник і не несе прямої фінансової гарантії. Інкасо дешевше за акредитив і швидше оформлюється, однак воно менш надійне, оскільки не гарантує оплати і залежить від добросовісності покупця.

Банківські перекази є ще однією популярною формою розрахунків, що забезпечує швидку і відносно просту передачу коштів між учасниками угоди. Вони активно використовуються у поєднанні з сучасними електронними платіжними системами, такими як SWIFT, цифрові платформи та онлайн-банкінг, що значно прискорює процес проведення міжнародних транзакцій та зменшує витрати на їх обробку. Авансові платежі та розрахунки за відкритим рахунком використовуються для зменшення ризиків постачальника, коли покупець здійснює часткову або повну оплату до відвантаження товару. Ця форма розрахунків є простою у реалізації, однак пов'язана з високим рівнем

ризиків для продавця, особливо у випадку відсутності довіри між сторонами або нестабільності ринку.

Аналіз сучасної практики показує, що ефективність кожної форми міжнародних розрахунків визначається багатьма факторами: обсягом і вартістю контракту, стабільністю національної та іноземної валют, рівнем довіри між партнерами, станом банківської системи та доступністю інформаційних і технологічних платформ для обробки платежів. В умовах глобалізації та швидкого розвитку фінансових технологій спостерігається тенденція до поєднання класичних форм розрахунків, таких як акредитив і інкасо, з електронними платформами та автоматизованими системами контролю, що дозволяє мінімізувати ризики, прискорити обробку платежів та забезпечити прозорість усіх фінансових операцій. Різні форми міжнародних розрахунків доповнюють одна одну, формуючи комплексну систему, яка дозволяє ефективно регулювати грошові потоки, підтримувати макроекономічну стабільність держав та забезпечувати безперервність міжнародної торгівлі, інвестиційної діяльності та фінансових взаємодій у світовій економіці. Такий аналітичний підхід до вибору форми розрахунків дозволяє державам, банкам і компаніям не лише зменшувати ризики, але й планувати економічну політику, оцінювати стан зовнішньоекономічних зв'язків та впливати на розвиток фінансових ринків на національному та глобальному рівнях.

Порівняльна характеристика форм міжнародних розрахунків набуває надзвичайного значення в сучасних умовах, коли міжнародна торгівля, інвестиції та фінансові відносини між країнами охоплюють величезні обсяги, і вибір правильної форми платежу може стати вирішальним фактором успішності угоди або її провалу. Кожна форма (акредитив, інкасо, банківський переказ, авансові платежі або розрахунки на відкритому рахунку) має свою специфіку, переваги та ризики. Порівняльний аналіз цих форм дає змогу сторонам вибрати максимально оптимальну схему з урахуванням характеру угоди, ступеня довіри, вартості контракту та ризиків.

Найбільш захищеним для продавця є акредитив. У разі правильно оформлених документів банк гарантує, що гроші надійдуть одразу після виконання умов контракту, незалежно від фінансового стану покупця. Ця форма дає максимум гарантій, мінімізує ризик неплатежу та забезпечує юридичну гарантію, особливо коли маємо справу із новим, неперевіраним партнером або з великою сумою контракту. Акредитив – це досить дорога форма: оформлення документів, банківські комісії, суворі вимоги до відповідності. Усе це збільшує транзакційні витрати. Затвердження акредитива може зайняти чимало часу, що утруднює гнучкість операцій, і не завжди вигідно для швидких угод чи невеликих партій.

Інкасо, на відміну від акредитива, передбачає менші витрати та меншу адміністративну складність: банк пересилає документи покупцю і проводить оплату за наявності коштів, але не дає жорсткої гарантії на користь продавця. Така форма може бути привабливою, якщо між сторонами вже існує певний рівень довіри, або якщо сума угоди не є великою, але вона залишається

вразливою до ризику затримки платежу або відмови, якщо покупець не має достатньої ліквідності. Таким чином, інкасо – компроміс між мінімізацією витрат і прийнятним рівнем захисту, але без гарантій, які пропонує акредитив.

Банківський переказ та сучасні електронні платіжні системи – у нинішньому цифровому світі часто найзручніші та найшвидші методи. Вони дають змогу миттєво передати кошти між рахунками, особливо якщо користуватися міжнародними системами, такими як SWIFT або онлайн-банкінг. Завдяки цим системам перекази стають максимально оперативними, дешевшими в порівнянні з акредитивом, і зручними для регулярних платежів, невеликих партій або повторюваних контрактів. Переказ виключно надає механізм переміщення коштів. Він не гарантує, що продавець дійсно відвантажить товар або надасть послугу; ризик недоставки або невиконання умов контракту лежить повністю на покупцеві та продавцеві. Банківський переказ підходить лише для відносин, в яких довіра вже встановлена, або в угодах, де ризики мінімальні.

Авансові платежі та розрахунки за відкритим рахунком – це найпростіші та найменш формалізовані схеми: покупець частково або повністю оплачує товар до його відвантаження або спочатку отримує товар із зобов'язанням заплатити пізніше. Вони надають максимальну зручність для покупця, допомагають з покращенням його грошового потоку, зменшують фінансове навантаження, але для продавця це – найризиковіша форма: без гарантій, без захисту, з повною залежністю від добросовісності партнера. Такий спосіб застосовують, коли між сторонами існує міцна довіра, або вони мають тривалі стосунки, але в разі нових партнерів або нестабільності ринку ризик втрат великий.

Якщо порівнювати всі ці форми за ключовими критеріями (ризик, вартість, швидкість, безпека) картина часто виглядає так: акредитив дає найвищий захист, але він найдорожчий і громіздкий; інкасо – дешевший, простіший, але із помірним ризиком; банківський переказ – швидкий і дешевий, але майже не дає гарантій; аванс або відкритий рахунок – найвигідніший для покупця, але найбільш ризиковий для продавця. Вибір залежить від характеру угоди: при великих проектах, нових або нестабільних партнерствах – акредитив; при повторюваних контрактах із перевіреними партнерами – переказ або інкасо; при тривалій співпраці та високій довірі – можуть підійти відкритий рахунок чи аванс.

Сучасна практика міжнародної торгівлі показує, що з розвитком фінансових технологій, електронних систем та глобалізації відбувається поступове зміщення в бік більш гнучких та швидких форм розрахунків – банківські перекази та електронні трансакції стають дедалі популярнішими, особливо для невеликих і середніх компаній, де важлива оперативність, низькі витрати та простота. При цьому класичні методи (акредитиви й інкасо) зберігають свою актуальність для великих контрактів, нестабільних ринків чи ризикових товарів.

Валютні операції є невід'ємною складовою сучасних міжнародних економічних відносин і виконують ключову роль у забезпеченні функціонування світової фінансової системи, стабільності зовнішньоекономічної діяльності та інтеграції національних економік у глобальний ринок. Це будь-які фінансові

транзакції, які передбачають обмін однієї валюти на іншу, купівлю-продаж валютних цінних паперів, операції з форвардними та ф'ючерсними контрактами, валютне кредитування та інвестиції в іноземні активи. Ці операції дозволяють країнам, компаніям і фінансовим інститутам здійснювати міжнародні розрахунки, підтримувати баланс платежів, регулювати валютні курси та ефективно управляти валютними ризиками, які виникають у процесі міжнародної торгівлі та інвестиційної діяльності

Валютні операції поділяються на кілька основних видів: спот-операції, що передбачають миттєвий обмін валют за поточним ринковим курсом; форвардні контракти, які дають можливість зафіксувати курс на майбутню дату, зменшуючи ризики коливань валютних курсів; ф'ючерсні операції, що укладаються на біржах і дозволяють стандартизовано здійснювати валютні угоди за заздалегідь визначеними умовами; опціонні угоди надають право купівлі або продажу валюти за визначеною ціною у майбутньому, створюючи додаткові інструменти захисту від коливань ринку.

Ключовим елементом валютних операцій є валютний курс, який визначає співвідношення між національною та іноземною валютою. У практиці міжнародних фінансів розрізняють спот-курси, форвардні курси та ф'ючерсні курси. Спот-курс відображає ринкову ціну валюти на момент проведення операції і використовується для миттєвих розрахунків. Форвардні контракти дозволяють фіксувати курс на майбутню дату, що дає змогу учасникам ринку планувати витрати та доходи, мінімізуючи ризик несприятливих коливань валют. Ф'ючерсні контракти укладаються на спеціалізованих біржах і стандартизуються щодо обсягів, строків та умов, що забезпечує прозорість угод, знижує транзакційні витрати та робить ринок більш ліквідним і передбачуваним. Використання цих інструментів є надзвичайно важливим для компаній, що здійснюють міжнародні поставки, для фінансових інститутів, які ведуть операції з іноземними активами, та для державних органів, що регулюють валютний ринок і підтримують економічну стабільність.

Валютні операції завжди пов'язані з певними ризиками, серед яких найбільш значущими є ризики курсових коливань, кредитний ризик контрагента, ризик ліквідності та операційний ризик. Курсові ризики виникають через коливання валютних курсів між моментом укладення контракту та моментом фактичного проведення платежу, що може призвести до фінансових втрат як для імпортера, так і для експортера. Для зменшення таких ризиків використовуються різні методи хеджування, включаючи форвардні та ф'ючерсні контракти, валютні опціони, свопи та інші деривативи, а також комбіновані стратегії управління ризиками, які дозволяють збалансувати можливі прибутки і втрати. Хеджування забезпечує стабільність фінансових потоків, підвищує прогнозованість доходів компаній і знижує ймовірність фінансових криз, спричинених несподіваними змінами валютного курсу.

Особливу роль у забезпеченні стабільності міжнародних розрахунків відіграє валютна політика держави, яка визначає правила обігу валюти, регулює валютний курс, здійснює контроль за валютними резервами та впливає на

грошово-кредитну систему країни. Валютна політика може бути орієнтована на фіксований курс, гнучкий курс або комбіновані режими. Вибір конкретного підходу визначає рівень стабільності національної валюти, привабливість країни для іноземних інвесторів та ефективність зовнішньоекономічних операцій. Державні органи контролюють валютні потоки, регулюють банківський сектор, запроваджують заходи для захисту економіки від спекулятивних атак та надмірних коливань курсів, що безпосередньо впливає на міжнародні розрахунки та платіжний баланс країни.

Таким чином, валютні операції виступають ключовим інструментом міжнародної економіки, забезпечуючи обмін цінностями між країнами, підтримку фінансової стабільності та управління ризиками. Вони включають широкий спектр інструментів і механізмів, серед яких спот-курси, форвардні та ф'ючерсні контракти, опціони, банківські перекази та електронні системи, і кожен з них має свої переваги, ризики та сфери застосування. Ефективне використання валютних операцій вимагає не лише знань ринкових інструментів, але й чіткого розуміння макроекономічної політики держави, валютної стратегії компаній та глобальних фінансових тенденцій. Валютні операції визначають успішність міжнародної торгівлі, сприяють залученню іноземних інвестицій, оптимізації фінансових потоків і підтримці платіжного балансу, що робить їх критично важливими для економічної стабільності та розвитку будь-якої держави в умовах глобалізованого світу.

Платіжний баланс є фундаментальним інструментом аналізу міжнародних економічних відносин і служить комплексним показником економічного стану держави, її здатності підтримувати стабільність валютного курсу, забезпечувати ефективність зовнішньоекономічних операцій і регулювати міжнародні фінансові потоки. Платіжний баланс відображає всі економічні операції між резидентами країни та нерезидентами протягом певного періоду, включаючи обмін товарами та послугами, рух капіталу, інвестиційні потоки та трансферти. Його аналітичне значення полягає у тому, що він дозволяє оцінювати структуру зовнішньоекономічної діяльності держави, визначати рівень валютної стабільності та прогнозувати потенційні макроекономічні дисбаланси.

Платіжний баланс визначається як систематичний облік усіх економічних транзакцій між резидентами та нерезидентами, де кожна операція фіксується в грошовому виразі. Він формується на основі принципу подвійного запису, що передбачає рівність кредитів та дебетів, дотримання міжнародних стандартів, розроблених Міжнародним валютним фондом (МВФ). Ці стандарти забезпечують уніфікацію методології складання платіжного балансу та дозволяють здійснювати порівняльний аналіз між країнами, вивчати динаміку міжнародних розрахунків і оцінювати ефективність валютної політики.

Структура платіжного балансу включає кілька основних рахунків, кожен з яких виконує свою специфічну функцію. Рахунок поточних операцій відображає всі транзакції з торгівлі товарами та послугами, включаючи експорт і імпорт, а також доходи резидентів і нерезидентів, трансферти та поточні перекази. Цей

рахунок є ключовим для оцінки торгівельного балансу держави та її здатності генерувати зовнішні надходження. Позитивне сальдо рахунку поточних операцій свідчить про переважання експорту над імпортом та наявність ресурсів для фінансування інших рахунків платіжного балансу, тоді як дефіцит сигналізує про потребу залучення зовнішніх фінансових ресурсів або корекції економічної політики.

Рахунок операцій з капіталом та фінансовий рахунок відображає рух довгострокових і короткострокових інвестицій, кредити та позики, а також придбання фінансових активів та зобов'язань між резидентами та нерезидентами. Цей рахунок відіграє вирішальну роль у забезпеченні ліквідності країни, дозволяє покривати дефіцит рахунку поточних операцій і контролювати іноземні інвестиції. Він включає як приватні інвестиції, так і державні фінансові потоки, забезпечуючи аналіз капітальної мобільності та взаємодії національної економіки з глобальним фінансовим середовищем.

Рахунок офіційних резервів і роль центрального банку є критично важливими для стабілізації платіжного балансу та валютного ринку. Центральний банк управляє золотовалютними резервами, здійснює інтервенції на валютному ринку, купуючи або продаючи іноземну валюту для підтримки стабільного курсу національної грошової одиниці, а також забезпечує фінансову стійкість країни у разі зовнішніх шоків. Резервний рахунок дозволяє компенсувати тимчасові дисбаланси між дебетом та кредитом інших рахунків, забезпечуючи цілісність і збалансованість платіжного балансу.

Механізм балансування статей платіжного балансу та застосування правила Вальраса дозволяє забезпечити рівновагу між різними рахунками. Класична модель передбачає, що дефіцит одного рахунку автоматично компенсується надлишком іншого через рух капіталу або інтервенції центрального банку, що підтримує фінансову стабільність і запобігає кризовим ситуаціям. Ефективне балансування вимагає комплексного підходу, включаючи моніторинг зовнішньоекономічної діяльності, аналіз валютних потоків, управління резервами та прогнозування потенційних ризиків, пов'язаних із змінами глобальної економіки, валютних курсів та торгових відносин.

Платіжний баланс є статистичним документом та аналітичним інструментом. Він дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо валютної та грошово-кредитної політики, регулювати зовнішньоторговельні відносини та здійснювати прогнозування міжнародних фінансових потоків. Слугує основою для розробки макроекономічних стратегій, визначення пріоритетів зовнішньоекономічної політики та планування економічного розвитку, забезпечуючи комплексне розуміння взаємодії національної економіки з глобальним фінансовим середовищем.

Платіжний баланс України. За останні кілька років Платіжний баланс України зазнав значних змін під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх шоків (війни, змін обсягів торгівлі, потоків допомоги, переказів, інвестицій та інших чинників). Загальний баланс (чисті фінансові потоки, рух капіталу, трансфери,

торгівля та послуги) став для країни надзвичайно важливим індикатором стабільності.

У 2023 році, попри складну економічну і військову ситуацію, Україна мала відносно помітні надходження до рахунків вторинних доходів за рахунок грантів, гуманітарної та технічної допомоги, міжнародної підтримки, приватних переказів. Проте надходження цих коштів порівняно з довоєнними показниками суттєво знизилися. У 2024–2025 роках з огляду на загальну економічну напругу, імпорتنу потребу та відновлення споживчого та інвестиційного імпорту, дефіцит рахунку поточних операцій (експорт–імпорт товарів/послуг) набув значних масштабів.

За підсумками 2024 року дефіцит поточного рахунку (без урахування реінвестованих доходів та грантів) склав близько 23,8 млрд дол. США, або 12,5 % ВВП. Основними причинами стали зростання обсягів імпорту (постачання обладнання, відновлювальні роботи, потреби економіки під час війни), у той час як експорт зростає менш інтенсивно.

Структура фінансових рахунків показує, що країна покривала частину дефіциту рахунку поточних операцій за рахунок зовнішніх запозичень, допомоги, фінансових надходжень до державного сектору. У 2024 році зведений платіжний баланс завершився майже нульовим дефіцитом (3 млн дол. США). Значні чисті запозичення, залучення міжнародних грантів і допомоги (включно з кредитами від міжнародних фінансових організацій) разом із державним фінансуванням дозволили збалансувати загальний баланс.

Однак така “стабілізація” має високу залежність від зовнішніх джерел. Рахунки приватного сектору (бізнесу та громадян) показали чистий відтік коштів: зростання заборгованості за кредитами та позиками, зменшення надходжень від експорту послуг, переказів з-за кордону, зниження доходів трудових мігрантів.

Серед основних проблем – дефіцит торговельного та поточного рахунків через імпорт потреб, енергоносіїв, техніки, обладнання, значні витрати на відновлення, військові потреби та логістичні витрати. Надходження з грантів та міжнародної допомоги, як правило, непостійні, залежні від політичних рішень партнерів, тому не можуть бути стабільною базою для довгострокової платіжної рівноваги.

Великий вплив на баланс має також міграція та приватні перекази. До війни трудові мігранти та заробітчани надсилали значні суми до України, що формувало частину вторинних доходів. Після повномасштабної агресії обсяги переказів зменшились, що зменшило надходження у валюту. Глобальна невизначеність, перебої у виробництві та експорті, руйнування інфраструктури, зміни торгових маршрутів – усе це знижує експортний потенціал.

Щодо прогнозів і сценаріїв вирівнювання балансу – у довгостроковій перспективі можливе часткове поліпшення ситуації за умови: стабілізації безпекової ситуації, відновлення експорту (зокрема сільськогосподарських товарів, металів, агропродукції, продукції, орієнтованої на ЄС та світові ринки), збільшення іноземних інвестицій, повернення трудових мігрантів чи збільшення

грошових переказів, зменшення імпорتنих потреб через локалізацію виробництва, зростання внутрішнього виробництва. Важливим фактором стане збереження та розширення міжнародної фінансової допомоги, кредитів, грантів для підтримки дефіцитних рахунків. Ризики залишаються високими: якщо імпорт перевищуватиме експорт, якщо експортний потенціал буде обмеженим, якщо приплив інвестицій або допомоги зменшиться, то дефіцити можуть повернутись або навіть поглибитися. Це загрожує девальвацією національної валюти, зростанням державного боргу, зменшенням резервів та фінансовою нестабільністю.

Отже, стан Платіжного балансу України за останні 2–3 роки є змішаним. З одного боку, високий дефіцит на поточному рахунку через обставини (війна, імпортне відновлення, зростання потреб). З іншого, значні зовнішні ресурси, допомога, запозичення та фінансова підтримка дають змогу країні втримати зведений баланс. Ситуація залишається вразливою, залежною від зовнішніх факторів, і без сталого зростання експорту, припливу інвестицій і відновлення економіки стабільність буде хиткою.

Платіжний баланс США: особливості формування та глобальний вплив. Платіжний баланс Сполучені Штати Америки – складний та багатогранний механізм, який відображає усі зовнішньоекономічні операції США з іншими країнами та регулює міжнародні фінансові потоки. Однією з характерних рис американської економіки є постійна асиметрія між поточним рахунком (особливо торговим балансом) та фінансовим/капітальним рахунком, а також надзвичайно велика роль національної валюти як світової резервної валюти, яка визначає глобальний вплив країни на міжнародні фінансові процеси.

Торгівельний баланс США характеризується систематичним дефіцитом: Сполучені Штати імпортують більше товарів і послуг, ніж експортують, що створює постійне негативне сальдо за рахунком поточних операцій. Цей дефіцит є регулярним і значним. Наприклад, у 2024 році відповідні статистичні дані свідчили про зростання дефіциту поточного рахунку США. Дефіцит у торговому балансі США часто пояснюють через високу внутрішню споживчу активність, структуру економіки з домінуванням послуг, зменшення питомої ваги виробничого сектору, а також рівень інвестицій і споживання, які перевищують заощадження.

Причини хронічного дефіциту є глибокими і комплексними. По-перше, американська економіка – це економіка споживання: значна частка ВВП формується за рахунок внутрішнього споживання, імпорту споживчих товарів, технологічних і промислових компонентів, які часто виробляються за кордоном. По-друге, структура економіки змістилася: зростання секторів послуг, високотехнологічних, фінансових, відносно зниження важкої промисловості призводять до того, що США імпортує значну частину товарів, які раніше могли бути вироблені всередині країни. По-третє, роль долара як резервної валюти дає можливість Америці залучати великі обсяги капіталу ззовні, залучати інвестиції, фінансувати дефіцит поточних операцій за рахунок фінансових потоків.

Саме фінансовий та капітальний рахунок платіжного балансу США є другою стороною цієї медалі: хоча поточний рахунок постійно в дефіциті, капітальні і фінансові надходження компенсують цей дефіцит. Відповідно до класичної моделі балансування, дефіцит поточного рахунку супроводжується надлишком на фінансовому рахунку або відтоком резервів, що дозволяє зберігати рівновагу балансу. США тривалий час виступають привабливим для інвесторів центром: іноземні капітали й інвестиції спрямовуються до американських фінансових ринків, нерухомості, технологічного сектору та інших активів. Це робить Америку «споживачем світу», який отримує товари та послуги, але натомість пропонує капітал, цінні папери, інвестиції та фінансові інструменти. Така модель дозволяє США підтримувати високий рівень життя, доступ до дешевих товарів, технологій та послуг, але водночас створює залежність від зовнішнього капіталу та стабільного попиту на доларові активи.

Ключову роль у цій системі відіграє долар США, який виступає міжнародною резервною валютою, здійснює функцію засобу заощадження, розрахунку та інвестування у багатьох країнах. Це дає США значну перевагу: можливість фінансувати дефіцити, привертати капітал, зберігати статус глобального фінансового центру. Попит на долар як резервну валюту підтримує міжнародні потоки капіталу до США, дозволяє американському уряду та приватним інвесторам залучати кошти, а іноземним країнам – тримати резерви у доларах, що забезпечує додатковий попит на валюту та стабільність.

Глобальний вплив США через платіжний баланс проявляється у впливі на міжнародну торгівлю, інвестиції, валютні ринки та фінансову стабільність багатьох країн. Коли США імпортує, це створює попит на експорт інших країн, стимулює торгівлю, виробництво, глобальні ланцюги постачання. Коли інвестори купують американські активи – це означає перетік капіталу з інших країн, що може впливати на обмінні курси, платіжні баланси, обсяги інвестицій у цих країнах.

Статус долара як резервної валюти дає США фактичну «фінансову подушку безпеки» – країна може постійно підтримувати дефіцит поточного рахунку, спираючись на зовнішні інвестиції й довіру до долара, тоді як інші держави змушені диверсифікувати валютні резерви, залежати від курсів, ринкових коливань і зовнішніх шоків.

Порівняно з країнами, які експортують товари й мають профіцит торгового балансу, США демонструє модель «імпортер-капіталомісткий споживач». Це означає, що навіть маючи дефіцит зовнішньої торгівлі, держава зберігає свою економічну силу через фінансові потоки, інвестиції, інновації та глобальну роль долара – що в сукупності забезпечує її стійкість і вплив у світі.

Висновки. Міжнародні розрахунки виступають фундаментальним механізмом взаємодії держав, банків, компаній і міжнародних фінансових організацій, забезпечують безперебійний рух капіталу та сприяють ефективному функціонуванню глобальної торгівлі. Аналіз різних форм розрахунків (акредитивів, інкасо, авансових платежів та розрахунків за відкритим рахунком) показав, що кожна з них має свої переваги та ризики, а вибір оптимальної моделі

залежить від економічної доцільності, рівня безпеки та швидкості проведення операцій.

Важливу роль у міжнародних фінансових процесах відіграють валютні операції, які регулюють ліквідність, хеджують валютні ризики та забезпечують стабільність розрахунків. Дослідження платіжного балансу України і США продемонструвало різні моделі забезпечення економічної стабільності: для США – дефіцитна модель з сильним фінансовим рахунком і долларом як світовою резервною валютою, для України – балансування з великою залежністю від зовнішньої допомоги, грантів і кредитів. Таке порівняння підкреслює важливість ефективного управління фінансовими потоками, валютними резервами і зовнішньоекономічними операціями для підтримки макроекономічної стабільності.

Міжнародні розрахунки і платіжний баланс є не просто статистичними показниками, а фундаментальними інструментами стратегічного управління економікою. Для України важливо вдосконалювати механізми міжнародних розрахунків, впроваджувати сучасні електронні платіжні системи, підвищувати ефективність використання валютних резервів та оптимізувати структуру платіжного балансу. Перспективними напрямками подальших досліджень є аналіз впливу глобальних фінансових криз, цифрових валют, фінтех-платформ та нових міжнародних фінансових інструментів на ефективність міжнародних розрахунків і стабільність платіжного балансу України.

Література:

9. Сторощук Б.Д., Кукуруза Г.В., Морар В.Г. Платіжний баланс: методи прогнозування. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2024. https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/35_74_3/11.pdf
10. Козак Ю. Г., Логвінова Н. С. Міжнародні фінанси : навч.пос. ЦУЛ, 2021.
11. Міжнародний валютний фонд. Платіжний баланс та міжнародна інвестиційна позиція: методологія складання (ВРМ6).
12. Світовий банк. Показники міжнародних розрахунків і платіжного балансу країн світу.
13. Національний банк України. Платіжний баланс України : аналітичні матеріали.
14. Державна служба статистики України. Зовнішньоекономічна діяльність та валютні операції.

Шумбарська Юлія Василівна,

студентка, Національний університет «Острозька академія»,

Навчально-науковий інститут міжнародних відносин та національної безпеки.

*Науковий керівник: **Топішко Наталія Петрівна**, к. е. н., доцентка кафедри менеджменту та маркетингу.*

СВІТОВА ВАЛЮТНА СИСТЕМА: СУЧАСНА ВАЛЮТНА АРХІТЕКТУРА

Актуальність дослідження. Протягом останніх десятиліть світова валютна система знаходиться у стадії глибоких структурних змін. Зростаюча фінансова взаємозалежність держав, поширення транскордонних капітальних потоків, активний розвиток цифрових валют та посилення ролі міжнародних економічних інституцій формують нові виклики для стабільності світового господарства. Події останніх років (валютні коливання, спричинені пандемією COVID-19, енергетичною кризою, повномасштабною війною Росії проти України, інфляційний сплеск 2022–2024 рр., підвищення ставок Федеральної резервної системи) показують, що питання функціонування світової валютної системи, її стійкості та здатності адаптуватися до кризових процесів постає як одне з ключових у міжнародній економіці.

Аналіз досліджень та публікацій. Ступінь наукової розробки теми є значною. Вагомий внесок у дослідження механізмів валютної системи зробили класики економічної науки – Дж. М. Кейнс, М. Фрідмен, Ч. Кіндлбергер, Б. Айхенгрін, Р. Манделл. У сучасній літературі активно розглядаються питання домінування долара США, перспективи багатовалютної моделі, роль МВФ та міжнародних резервів, вплив цифрових валют центральних банків (CBDC) на трансформацію глобальної валютної інфраструктури. Проте, попри значний масив теоретичних праць, низка аспектів залишається відкритою: ефективність координації валютної політики, зростаюча геоекономічна конкуренція між провідними валютними центрами, довгострокові наслідки дедоларизаційних тенденцій та посилення ролі Китаю у міжнародних фінансах.

Швидкі зміни у світовій економіці, поява нових ризиків та інструментів, а також необхідність інтегрованих рішень зумовлюють потребу у комплексному аналітичному дослідженні сучасного стану й перспектив розвитку світової валютної системи. Саме тому дана тема є не лише теоретично значущою, але й практично важливою для держав, бізнесу та міжнародних організацій.

Мета дослідження полягає в аналізі сучасного стану світової валютної системи; дослідженні причин поступової трансформації домінуючої ролі долара США; визначенні тенденцій розвитку валютної системи світу.

Виклад основного матеріалу. Долар США вже десятиліттями залишається основною резервною валютою світу та ключовим інструментом міжнародних фінансових операцій. На кінець 2023 року, за даними Міжнародного валютного фонду, приблизно 58–60% світових валютних резервів зберігалися у доларах. Це підтверджує його провідну роль у міжнародній економіці. Долар

використовується як основна валюта у торгівлі енергоносіями, сировиною, стратегічними товарами, а також у міжбанківських розрахунках через глобальні платіжні системи SWIFT та CHIPS. Американські облігації державної скарбниці продовжують залишатися найбільш ліквідним і надійним інструментом для збереження резервів центральних банків світу.

Хоча домінування долара залишається, система переживає поступову трансформацію, що пов'язано з кількома факторами. По-перше, країни світу прагнуть зменшити залежність від долара через ризики, пов'язані з монетарною політикою США. Підвищення ставок Федеральної резервної системи у 2022–2023 роках спровокувало відтік капіталу з країн, що розвиваються, і девальвацію їхніх валют. Це підкреслило структурну уразливість економік, які тривалий час були орієнтовані на долар. По-друге, геополітичні чинники (зокрема, санкційна політика США та ЄС) стимулюють держави шукати альтернативні резервні активи, щоб знизити ризики політичного впливу на фінансові системи.

Диверсифікація валютних резервів проявляється в кількох напрямках. Євро залишається другою за значенням резервною валютою (близько 19–20%), використовується в європейських розрахунках і регіональних торгах. Китайський юань, хоча й поки що займає менше 5% світових резервів, демонструє постійне зростання і активно використовується у двосторонніх контрактах та валютних свопах. Особливо у країнах, що беруть участь у ініціативі «Один пояс – один шлях». Зростає роль золота та інших фінансових інструментів, цифрових валют центральних банків (CBDC), що стає потенційним фактором подальшої трансформації системи.

Таким чином, сучасна світова валютна система характеризується поєднанням стабільного домінування долара США та поступового формування багатовалютного простору. Долар продовжує залишатися ключовою резервною валютою, але міжнародна економіка демонструє тенденції до диверсифікації резервів, зростання ролі євро та юаня, технологічної трансформації фінансових розрахунків. Цей процес відображає початок структурної еволюції світової валютної системи, в якій держави поступово адаптуються до нових економічних, політичних і технологічних умов.

У світі відбуваються *геополітичні зміни та валютна фрагментація*. Останнє десятиліття показало, що сучасна світова валютна система перебуває під значним впливом геополітичних факторів. Світова економіка стає дедалі більш політизованою, а міжнародні фінансові відносини не можна розглядати винятково через економічну логіку – політика дедалі сильніше визначає вибір резервних валют, правила міжнародних розрахунків та механізми доступу до глобальної фінансової інфраструктури. Ці процеси ведуть до явища, яке в науковій літературі останніх років часто називають валютною фрагментацією. Тобто, відбувається поступовий поділ глобальної системи на регіональні валютні блоки з різними пріоритетами, домінуючими валюти і власною фінансовою логікою.

Також відбувається *політична конкуренція та регіоналізація валютних ринків*. Головним фактором валютної фрагментації є геополітична конкуренція

між провідними державами та регіональними економічними центрами. США, ЄС та Китай формують власні економічні і фінансові простори, що ускладнює глобальну інтеграцію. Наприклад:

- Китай активно просуває юань у двосторонніх торговельних угодах і формує власну мережу валютних свопів. За даними People's Bank of China, обсяг валютних свопів юаня у 2023 році перевищив \$400 млрд, що демонструє серйозний регіональний вплив. Китай також підтримує власну платіжну систему CIPS, яка націлена на зменшення залежності від SWIFT.
- ЄС намагається зміцнити роль євро у торгівлі енергоносіями та великих промислових контрактах, що традиційно здійснюються у доларах. Євро використовується у міжбанківських розрахунках, резервних активах країн-сусідів та частково у торгівлі нафтою з державами Африки та Близького Сходу.
- США продовжують використовувати долар як політичний інструмент через санкційні механізми, що примушує деякі країни шукати альтернативні розрахункові системи і резервні валюти. Такі санкційні ризики стимулюють дедоларизацію у країнах, що не бажають залежати від американської фінансової системи.

Ці процеси демонструють, що економічна логіка домінування долара більше не є єдиним чинником формування міжнародної валютної системи – геополітика стає визначальною.

Відбуваються різкі зміни у виборі валют у торгівлі та резервах. Валютна фрагментація проявляється не лише у політичних ініціативах, а й у структурних змінах міжнародних резервів та розрахунків. З 2022 року спостерігається тенденція до:

- зростання частки юаня у міжнародних розрахунках. За даними SWIFT, у 2023 році близько 3,5% глобальних транзакцій здійснювалося у юанях, що майже удвічі більше ніж у 2019 році.
- зменшення долларової монополії у деяких регіонах: у країнах Близького Сходу та Латинської Америки частка долара у зовнішній торгівлі скоротилася на 5–7% за три роки.
- активне використання золота та євро як альтернативних резервів у центральних банках, що свідчить про прагнення диверсифікувати валютні ризики.

Такий розподіл створює початок мультивалютної системи, де домінування долара поступово зменшується, а ключові регіональні валюти набувають значення не лише в торгівлі, а й у формуванні глобальних резервів.

Роль санкцій та фінансових блоkad у формуванні фрагментації. Після 2022 року санкції США та ЄС проти Росії, а також економічні обмеження щодо деяких країн Близького Сходу та Латинської Америки стали потужним фактором валютної фрагментації. Країни, які потрапляють під санкції, починають шукати альтернативні платіжні системи, обходячи долларові розрахунки. Приклади:

- Росія і Китай розширили використання національних валют у двосторонніх розрахунках.
- Іран активно використовує юань і бартерні механізми у торгівлі нафтою та газом.
- Деякі африканські та азійські країни укладають валютні свопи та багатовалютні угоди для зниження залежності від долара.

Це не лише економічне, а й стратегічне рішення. Воно демонструє, що валютна система стає інструментом геополітичного балансування. Фінансові відносини все частіше визначаються політичними, а не лише економічними мотивами.

Ризики та наслідки фрагментації. Валютна фрагментація має як переваги, так і серйозні ризики:

Переваги:

- Зниження системного ризику залежності від однієї резервної валюти.
- Підвищення стратегічної автономії держав у міжнародних фінансах.
- Стимулювання конкуренції між валютними зонами, що може підвищити стійкість глобальної системи.

Ризики:

- Ускладнення міжнародної торгівлі через необхідність багатовалютних розрахунків.
- Підвищення транзакційних витрат для бізнесу.
- Можливість створення регіональних «блоків» із власними правилами, що загрожує глобальній інтеграції.
- Збільшення волатильності валютних курсів у країнах, що розвиваються, через різницю в політичних та економічних стратегіях.

Таким чином, валютна фрагментація – це не просто зміна структури резервів чи частки валют у міжнародних розрахунках, а глибокий геополітичний процес, що відображає нову архітектуру глобальних економічних відносин. Вона свідчить про перехід від однополярної системи, орієнтованої на долар, до багатопольного світу з регіональними валютними блоками, конкуренцією валют і зростаючою роллю технологічних інструментів, таких як цифрові валюти центральних банків (CBDC).

Глобальні дисбаланси та ризики фінансової нестабільності.

Глобальні дисбаланси світової валютної системи формуються через структурні нерівності між країнами з високим і низьким рівнем розвитку, асиметричний доступ до фінансових ресурсів та нестабільність торговельного та платіжного балансу. З 2022 по 2024 рік країни, що розвиваються, зазнали суттєвого тиску через коливання долара США та зростання світових ставок, що призвело до девальвації їхніх національних валют і підвищення вартості обслуговування зовнішніх боргів.

Одним із ключових чинників дисбалансів є переважне використання долара США як резервної валюти, що створює залежність економік від монетарної політики США. Підвищення ставок Федеральної резервної системи та зміни

облікової політики безпосередньо впливають на країни з великими зовнішніми запозиченнями. За даними МВФ, на кінець 2023 року загальна вартість зовнішніх боргів у доларах у країнах, що розвиваються, перевищила \$9 трильйонів, що підвищує фінансову уразливість цих держав.

Нерівномірний розвиток платіжного балансу також посилює глобальні ризики: країни з дефіцитом торговельного балансу залежать від імпорту капіталу, тоді як країни з профіцитом акумулюють резерви та впливають на валютні курси глобально. Це накопичує системні ризики, які у кризових умовах можуть призвести до фінансових потрясінь.

Додатково, геополітичні конфлікти та валютна фрагментація підвищують ймовірність валютних шоків. Поширення двосторонніх розрахунків у національних валютах та створення регіональних валютних блоків знижують гнучкість глобальної системи та роблять її більш чутливою до зовнішніх криз.

Отже, сучасна світова валютна система перебуває під подвійним тиском: з одного боку, домінує долар США, з іншого – світова економіка дедоларизується, регіоналізується і фрагментується. Для стабільності системи необхідна координація між державами, інтеграція нових фінансових інструментів та розвиток прозорих механізмів валютного регулювання.

Перспективи багатовалютної та цифрової архітектури.

Перспективи світової валютної системи все більше визначаються багатовалютною моделлю та цифровізацією фінансів. Уже зараз спостерігається зростання ролі євро, юаня та цифрових валют центральних банків (CBDC) у міжнародних розрахунках.

CBDC дозволяють:

- підвищити прозорість фінансових потоків;
- знизити транзакційні витрати;
- забезпечити більш швидкі та безпечні міжнародні платежі;
- обмежити вплив приватних криптовалют на традиційні фінансові системи.

Китай активно розвиває цифровий юань у міжнародних операціях, ЄС досліджує цифровий євро, а США аналізують потенційний цифровий долар. Це створює умови для багатовалютної цифрової системи, де різні валюти співіснують у глобальній торгівлі та розрахунках.

Прогнозується, що у найближчі 5–10 років світова валютна система буде характеризуватися:

- багатовалютною структурою резервів;
- поступовою дедоларизацією у певних регіонах;
- посиленням регіональних валютних блоків;
- інтеграцією цифрових валют у міжнародні розрахунки.

Це потребує розробки нових механізмів координації між державами, міжнародними фінансовими організаціями та регіональними центрами.

Висновки. Проведений аналіз показує, що сучасна світова валютна система перебуває на стадії структурної трансформації. Основні тенденції включають:

1. Домінування долара США як основної резервної валюти з поступовим зниженням впливу через диверсифікацію резервів;
2. Геополітичні зміни та валютна фрагментація, що стимулюють створення регіональних валютних блоків;
3. Глобальні дисбаланси та фінансові ризики, зумовлені нерівномірним розвитком економік, валютною залежністю та зовнішніми кризами;
4. Перспективи багатовалютної та цифрової архітектури, що визначають подальший розвиток системи.

На основі цього можна зробити такі висновки:

- Світова валютна система не може залишатися монополізованою однією валютою. Для стабільності необхідна багатовалютна структура;
- Цифровізація фінансів відкриває нові можливості для прозорості, швидкості та безпеки міжнародних платежів;
- Геополітична конкуренція та дедоларизаційні тенденції підвищують важливість міжнародної координації та розвитку регіональних валютних стратегій;
- Подальші дослідження мають зосереджуватися на інтеграції цифрових валют, ефективності багатовалютних резервів та механізмах протидії валютній фрагментації.

Таким чином, стабільність світової валютної системи в найближчі роки залежатиме від здатності держав, міжнародних організацій та фінансових інституцій поєднувати традиційні резервні валюти з інноваційними цифровими інструментами та адаптувати регуляторні механізми до нових глобальних викликів.

Література:

1. Eichengreen, B. (2022, 2023) – книги та статті про історію та сучасні тенденції міжнародної валютної системи, роль долара, євро та юаня, геополітичні зміни.
2. McCauley, R., McGuire, P., & Sushko, V. (2022) – дослідження про глобальний доларовий кредит та його вплив на фінансові цикли.
3. IMF COFER (2023) – статистика щодо структури валютних резервів країн світу.
4. BIS Triennial Survey (2022–2023) – дані про обсяги валютних операцій і тенденції валютної фрагментації.
5. World Bank Global Economic Prospects (2023) – аналітика по глобальним дисбалансам та ризикам фінансової нестабільності.
6. PBOC (2022) – інформація про цифровий юань та перспективи цифрових валют центральних банків.
7. SWIFT Institute, ECB (2023) – дані про міжнародні розрахунки, роль євро і юаня, цифровізацію фінансових систем.

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1 ФІНАНСОВА СИСТЕМА УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ТА ВІДНОВЛЕННЯ

Колодяжна Вероніка Петрівна

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ОЦІНКИ ЙОГО ФІНАНСОВОГО СТАНУ 3

Кравченко Ольга Віталіївна

ПОРІВНЯЛЬНИЙ ЕКОНОМЕТРИЧНИЙ АНАЛІЗ І МОДЕЛЮВАННЯ
ЗОЛОТОВАЛЮТНИХ РЕЗЕРВІВ УКРАЇНИ, ІЗРАЇЛЮ ТА ПОЛЬЩІ 11

Маркевич Юлія Романівна

АНАЛІЗ КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЮ АТ “ОЩАДБАНК” 18

Осніговська Єлизавета Віталіївна

РОЛЬ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ 23

Семенович Владислав Васильович

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТРАНСМІСІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ОБЛІКОВОЇ
СТАВКИ В УМОВАХ ЕКЗОГЕННИХ ШОКІВ 30

Шило Дарина Сергіївна,

Шиманський Микола Романович

ВАЛЮТНИЙ РИНОК УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 38

Яцюк Олег Степанович

МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНЮВАННЯ ІНТЕГРАЛЬНОГО
ПОКАЗНИКА ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ЯК ФУНДАМЕНТУ
АВТОСАНАЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ 44

СЕКЦІЯ 2 ЕКОНОМІКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Гриненко Ілля Романович

ВПЛИВ ЗБІЛЬШЕННЯ ВІЙСЬКОВОГО ЗБОРУ
НА ПОДАТКОВУ СИСТЕМУ УКРАЇНИ.....52

Копаничук Костянтин Олександрович

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ
ЕКОНОМІКИ ЧЕРЕЗ РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ 60

Мокійчук Максим Юрійович

ПРІОРИТЕТНІ СЕКТОРИ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ
ЯК ДРАЙВЕРИ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД 62

Петричук Даяна Володимирівна

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ЛОГІСТИКИ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	70
---	----

СЕКЦІЯ 3

ПІДПРИЄМНИЦТВО В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ Й ПЕРСПЕКТИВИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Данилейчук Руслан Богданович

РОЗРОБКА МОДЕЛІ КОМПЛЕКСНОЇ ОЦІНКИ ТУРИСТИЧНИХ РЕСУРСІВ РЕГІОНУ	77
--	----

Підгородецька Вероніка Олегівна,

Рись Марія Віталіївна

ДЕРЖАВНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА ВПЛИВ НА ПІДПРИЄМНИЦЬКЕ СЕРЕДОВИЩЕ.....	93
---	----

Смочек В'ячеслав Анатолійович,

БРАК КВАЛІФІКОВАНИХ ПРАЦІВНИКІВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ	100
--	-----

СЕКЦІЯ 4

РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Бабич Катерина Іванівна

ЛІДЕРСТВО НОВОГО ЧАСУ: ЕМПАТІЯ ПРОТИ ДИРЕКТИВНОСТІ В УМОВАХ VANI-СВІТУ	106
---	-----

Демидюк Дарина Сергіївна

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА КРИЗОВИХ ЯВИЩ	114
--	-----

Демчук Даніель Ігорович

ВИКОРИСТАННЯ ІГРОВОГО ДОСВІДУ В СИСТЕМІ ПРОФЕСІЙНОГО ВІДБОРУ ТА ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ	118
---	-----

Жермоленко Михайло Олександрович

МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОВЕДІНКИ ПОКУПЦІВ ТА СЕГМЕНТУВАННЯ РИНКУ СМАРТФОНІВ В УКРАЇНІ.....	127
---	-----

Климець Мирослава Петрівна

ОЦІНКА КУПІВЕЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ ПОКОЛІННЯ Z В УКРАЇНІ	136
--	-----

Мартинчук Олександра Павлівна

AI-ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГУ В УКРАЇНІ: РІВНІ ЗМІН, БАР'ЄРИ
ВПРОВАДЖЕННЯ ТА СЦЕНАРІЇ РОЗВИТКУ (2026–2030 pp.)..... 142

Махлай Ангеліна Миколаївна

РОЛЬ ТА НАПРЯМИ ЗАСТОСУВАННЯ АНАЛІТИКИ ДАНИХ У ПРОЦЕСІ
ОПТИМІЗАЦІЇ ТАРГЕТОВАНОЇ РЕКЛАМИ В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ 152

Мініч Карина Вячеславівна

ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГУ ТА СТРАТЕГІЙ ПОШУКОВОЇ
ОПТИМІЗАЦІЇ В ЕПОХУ ГЕНЕРАТИВНОГО ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ
ТА АЛГОРИТМІЧНОЇ ІЗОЛЯЦІЇ..... 158

Редколіс Анна Володимирівна

RETENTION КОРИСТУВАЧІВ У СЕГМЕНТІ РИТЕЙЛУ ЕЛЕКТРОНІКИ
НА РИНКУ УКРАЇНИ У 2025 РОЦІ..... 171

Скулкін Ольга Василівна

РОЛЬ UI/UX ДИЗАЙНУ ЦИФРОВИХ ПРОДУКТІВ У ФОРМУВАННІ
БІЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТІВ 180

Стрільчук Павло Миколайович

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
НА ПІДПРИЄМСТВІ 187

Черняк Катерина Вікторівна

ВПЛИВ ТІКТОК НА ТРАНСФОРМАЦІЮ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ 193

Швецова Юлія Сергіївна

ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ АНАЛІТИКИ У ПРОЦЕСІ
АДАПТАЦІЇ СТРАТЕГІЙ ГЛОБАЛЬНИХ БРЕНДІВ ДО УКРАЇНСЬКОГО
РИНКУ (НА ПРИКЛАДІ ГРУПИ КОМПАНІЙ FERRERO) 199

Шевчук Катерина Василівна

ГЕЙМІФІКАЦІЯ В МАРКЕТИНГУ: СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ
ПОВЕДІНКОВИХ ТРИГЕРІВ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ
СПОЖИВЧОГО ДОСВІДУ (2025–2033)..... 204

Шуль Марія Віталіївна

DIGITAL-МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ СТАРТАПІВ
У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ..... 212

СЕКЦІЯ 5**МАТЕМАТИЧНІ МОДЕЛІ****ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ****Дюжнин Богдан Миколайович**

СТРУКТУРА ТОРГІВ БІТКОЇНІВ В УКРАЇНІ В РОЗРІЗІ БІРЖ..... 220

Мартинюк Роман Анатолійович

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ: НАПРЯМИ ВИКОРИСТАННЯ, НАСЛІДКИ ВПЛИВУ, ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ	225
--	-----

СЕКЦІЯ 6

ПРОГРАМУВАННЯ ТА ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ «Стохастичні моделі в економіці та фінансах»

Круш Іван Вікторович

ЧИСЕЛЬНІ МЕТОДИ РОЗВ'ЯЗАННЯ SDE З ЛЕВІ-ПРОЦЕСАМИ ТА ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ У ФІНАНСОВИХ СИМУЛЯЦІЯХ	237
--	-----

Сачовська Віталіна Андріївна

АСИМПТОТИЧНИЙ АНАЛІЗ СТОХАСТИЧНОЇ МОДЕЛІ ТЕХНОЛОГІЧНОГО РИНКУ ПРАЦІ ЗА СХЕМОЮ УСЕРЕДНЕННЯ	245
--	-----

СЕКЦІЯ 7

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ ТА ЇХ ОСОБЛИВОСТІ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

Вошук Богдан Анатолійович

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ СОЮЗ – ЛІДЕР РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ	254
--	-----

Каранда Андрій Віталійович

ЕНЕРГЕТИЧНА ДИПЛОМАТІЯ НОРВЕГІЇ: ЯК КРАЇНА ВИКОРИСТАЛА ЕНЕРГЕТИЧНУ КРИЗУ ДЛЯ ЗМІЦНЕННЯ ПОЗИЦІЙ У МІЖНАРОДНІЙ ТОРГІВЛІ.....	259
--	-----

Максименко Анна Андріївна

СВІТОВА ВАЛЮТНА СИСТЕМА ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	265
--	-----

Рибачук Анастасія Вікторівна

МІЖНАРОДНІ РОЗРАХУНКИ І ПЛАТІЖНИЙ БАЛАНС	272
--	-----

Шумбарська Юлія Василівна

СВІТОВА ВАЛЮТНА СИСТЕМА: СУЧАСНА ВАЛЮТНА АРХІТЕКТУРА ..	284
---	-----

Наукове видання

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

*Збірник наукових праць
за матеріалами XXIV Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції
молодих учених та студентів*

м. Острог, 25 березня 2026 р.

Друкується в авторській редакції

Відповідальний за випуск Наталія Топішко

Комп'ютерна верстка Віктор Тарасенко

Підписано до друку 17.04.2026. Формат 60×84 1/16.
Папір офсетний. Друк цифровий.
Ум. друк. арк. 17,13. Ум. вид. арк. 16,35. Електронне видання.
Гарнітура «TimesNewRoman».

Видавництво
Національного університету «Острозька академія»
Україна, 35800, Рівненська обл., м. Острог, вул. Семінарська, 2.
Свідоцтво про державну реєстрацію РВ №1 від 8 серпня 2000 року.