

GALICIAN ECONOMIC JOURNAL

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu

Scientific Journal

Issued 6 times a year

Founded in September, 1996

№ 3 (94) 2025

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.03

Founder and publisher:

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

List of journals ISSN 2409-8892

Copyright 19.08.2010 KB № 17319-6089П

Media identifier in the Register of Media Entities R30-02531. (Decision of the National Council of Television and Radio Broadcasting of Ukraine from 18.01.2024 No. 117)

Recommended by the Scientific Council of the Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Protocol No 7, 19.06.2025.

Editorialboard:

Spivak S. M. (chief editor), Krause O. I. (associate editor), Korolyuk T. M. (executive editor), Buyak L. M., Luchko M. R., Lobodina Z. M., Marynenko N. Yu., Panukhnyk O. V., Rohatynskyy R. M., Polishcuk N. V., Sorokivcka O.A., Shulhina L. M.

International editorialboard:

Zelinska A. (Poland), Ciobanu G. (Romania), Škoda M. (Slovakia), Skonieczny Ja. (Poland), Twardzik M. (Poland), Baynazoğlu M. E. (Turkey).

Editorial office address: Ternopil Ivan Puluj National Technical University,
56, Ruska Str.
Ternopil 46001, Ukraine.
Tel. (067) 39474 96.
Fax: (380) 352 254983.
E-mail: galician.visnyk@gmail.com

All rights reserved. No part may be reprinted or translated without the prior permission of the author or editorial board.

Editorial staff does not always share the author's opinion and is not responsible and assumes no liability for any factual mistakes made.

<http://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/228>

Translation into English by S. M. Spivak.

Managing Editor Ye. I. Grytsenko.

Printers reader N. B. Koval.

Art Editor, design, typist N. B. Koval.

ISSN 2409-8892

© Ternopil Ivan Puluj National
Technical University, 2025

Засновник і видавець:

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя.

Реєстраційний номер ISSN2409-8892.

Затверджено наказом Міністерства освіти і науки України від 06.03.2015 р. № 261 як наукове фахове видання.

Ідентифікатор медіа в Реєстрі суб'єктів у сфері медіа R30-02531. (Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення від 18.01.2024 р. № 117).

Згідно з наказом Міністерства освіти і науки України № 409 від 17.03.2020 р. науковому фаховому журналу «Галицький економічний вісник» присвоєно категорію «Б».

Рекомендовано до друку вченою радою Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя 19.06.2025 р., протокол № 7.

Редакційна колегія:

Співак С. М. (головний редактор), Краузе О. І. (заступник головного редактора), Королук Т. М. (відповідальний секретар), Буяк Л. М., Лучко М. Р., Лободіна З. М., Мариненко Н. Ю., Панухник О. В., Рогатинський Р. М., Поліщук Н. В., Сороківська О. А., Шульгіна Л. М.

Міжнародна редакційна колегія:

Зелінська А. (Польща), Чобану Г. (Румунія), Шкода М. (Словаччина), Сконечний Я. (Польща), Твардзик М. (Польща), Байназоглу М. Е. (Туреччина).

Адреса редакції: 46001, Тернопіль, вул. Руська, 56.
Тернопільський національний технічний університет
імені Івана Пулюя.
Телефон: (067) 394 74 96.
E-mail: galician.visnyk@gmail.com

Усі права захищені. Передрук і переклади дозволяються лише зі згоди автора та редакції.

Редакція не завжди поділяє думку автора й не відповідає за фактичні помилки, яких він припустився.

<http://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/228>

Переклад *С. М. Співак*.
Редактор *Є. І. Грищенко*.
Коректор *Н. Б. Коваль*.
Комп'ютерне макетування *Н. Б. Коваль*.

CONTENT

ECONOMICS

- Hanna Telnova, Volodymyr Tolstenko.** Financial security of airlines in the context of ensuring competitiveness 7
- Halyna Alekseevska, Sergey Yakubovskiy, Yuliia Pichuhina.** The rising cost of maritime transport as a driver of global inflationary processes 16

ACCOUNTING AND TAXATION

- Tamara Franchuk, Dmytro Tyshchenko, Andrii Zavazhenko, Ihor Karpunin.** Modern aspects of digital transformation of accounting 29
- Oksana Nuzhna.** Modeling of value added by production costs at enterprises in Ukraine using time trends 35
- Nataliia Tluchkevych, Iryna Sadovska, Oksana Nuzhna.** Organizational and communication aspects of accounting by responsibility centers 42
- Serhii Spivak, Tetyana Korolyuk, Roman Kapustyak, Vitalii Sushynskii.** Improvement of the mechanism of enterprise cost management in modern conditions 49

FINANCE, BANKING, INSURANCE
AND THE STOCK MARKET

- Olha Batoryk, Petro Viblyi.** Sectoral investment strategies in the conditions of phase fluctuations of the economic cycle 57
- Natalia Kovalchuk.** Factors influencing the investment activity of Ukrainian enterprises under martial law 66
- Olha Vysochan, Orest Korenovskyy, Nataliia Lytvynenko.** Real effective exchange rate in the monitoring system of the occurrence of crisis phenomena in the country's economy 76
- Liliia Loiko, Yuriy Golynskiy.** The role of the international monetary fund in supporting the financial stability of Ukraine 84
- Vasyl Shlonchak.** Diversification of the bank's investment portfolio: an adaptive management model in the conditions of financial volatility 91
- Natalia Polishchuk, Nadia Golda, Angelina Yuzdepska.** Mortgage lending as a long-term form of investment 102

MANAGEMENT

- Alla Kashcheeva, Olena Dolgalova.** Challenges in implementing strategies of socio-psychological aspects of manager's activity in the process of managing the organization's personnel 111

<i>Valentyna Khrapkina, Anastasia Seneliuk.</i> Personalization of customer experience in CRM systems through artificial intelligence technologies	120
--	-----

MARKETING

<i>Tetiana Borysova, Yuliia Protsyshyn, Andrii Krupnyk.</i> The impact of digital marketing on enterprises' competition strategy	129
--	-----

<i>Oksana Burlitska.</i> The essence of interactive promotion tools as a new trend of communication solutions in retail	139
---	-----

BUSINESS AND TRADE

<i>Viktoriiia Vasiuta, Vasyl Vasiuta, Eleonora Liakhno, Anastasiia Yehorova.</i> Development of Ukraine's IT sector as a prerequisite of economic digitalization	147
--	-----

PUBLIC ADMINISTRATION

<i>Tetyana Arbuzova.</i> Correlation of typology of state policy typology and state regulation	153
--	-----

<i>Mykhailo Halushchak, Olha Halushchak, Tetiana Kuzhda.</i> Index assessment of the level of development of e-government in Ukraine in relation to world trends	167
---	-----

<i>Vasyl Zelenko.</i> The latest trends in government reforming the pension system in Great Britain.....	176
--	-----

INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

<i>Valentyn Stoliarchuk.</i> Imbalances of Ukraine's global economic integration and the de-peripherization strategy in partnership with Canada, the EU, and the USA during post-war reconstruction	183
---	-----

ЗМІСТ

ЕКОНОМІКА

- Ганна Тельнова, Володимир Толстенко.* Фінансова безпека авіакомпаній у контексті забезпечення конкурентоспроможності 7
- Галина Алексеевська, Сергій Якубовський, Юлія Пічугіна.* Зростання вартості перевезень морським транспортом як драйвер глобальних інфляційних процесів 16

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

- Тамара Франчук, Дмитро Тищенко, Андрій Заваженко, Ігор Карпунін.* Сучасні аспекти цифрової трансформації бухгалтерського обліку 29
- Оксана Нужна.* Моделювання доданої вартості за витратами виробництва на підприємствах в Україні за допомогою часових трендів 35
- Наталія Тлукевич, Ірина Садовська, Оксана Нужна.* Організаційні та комунікативні аспекти обліку за центрами відповідальності 42
- Сергій Співак, Тетяна Королюк, Роман Капустяк, Віталій Сушинський.* Удосконалення механізму управління витратами підприємства в сучасних умовах ... 49

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА,
СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

- Ольга Баторик, Петро Віблій.* Стратегії секторного інвестування в умовах фазових коливань економічного циклу 57
- Наталія Ковальчук.* Фактори впливу на інвестиційну діяльність підприємств України в умовах воєнного стану 66
- Ольга Височан, Орест Кореновський, Наталія Литвиненко.* Реальний ефективний обмінний курс у системі моніторингу виникнення кризових явищ в економіці країни 76
- Лілія Лойко, Юрій Голинський.* Роль міжнародного валютного фонду в підтриманні фінансової стабільності України 84
- Василь Шльончак.* Диверсифікація інвестиційного портфеля банку: адаптивна модель управління в умовах фінансової волатильності 91
- Наталія Поліщук, Надія Голда, Ангеліна Юздепська.* Іпотечне кредитування як довготермінова форма інвестицій 102

МЕНЕДЖМЕНТ

- Алла Кащєєва, Олена Долгальова.* Виклики в упровадженні стратегій соціально-психологічних аспектів діяльності менеджера в процесі управління персоналом організації 111

<i>Валентина Храпкіна, Анастасія Сенелюк.</i> Персоналізація клієнтського досвіду в CRM-системах за допомогою технологій штучного інтелекту	120
---	-----

МАРКЕТИНГ

<i>Тетяна Борисова, Юлія Процишин, Андрій Крупник.</i> Вплив цифрового маркетингу на стратегію конкуренції підприємств	129
--	-----

<i>Оксана Бурліцька.</i> Сутність інтерактивних інструментів просування як нового тренду комунікаційних рішень у ритейлі	139
--	-----

ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ

<i>Вікторія Васюта, Василь Васюта, Елеонора Ляхно, Анастасія Єгорова.</i> Розвиток ІТ-сектора України як передумова розвитку цифровізації економіки	147
---	-----

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

<i>Тетяна Арбузова.</i> Кореляція типології державної політики та державного регулювання	153
--	-----

<i>Михайло Галущак, Ольга Галущак, Тетяна Кужда.</i> Індексне оцінювання рівня розвитку електронного урядування в Україні у світлі світових тенденцій	167
---	-----

<i>Василь Зеленко.</i> Новітні тенденції урядового реформування пенсійної системи Великої Британії	176
--	-----

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

<i>Валентин Столярчук.</i> Дисбаланси глобальної економічної інтеграції України та стратегія де-периферизації у партнерстві з Канадою, ЄС та США в умовах повоєнної відбудови	183
---	-----



ECONOMICS

ЕКОНОМІКА

УДК 658.1

ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА АВІАКОМПАНІЙ У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Ганна Тельнова; Володимир Толстенко

Державний університет «Київський авіаційний інститут»,
Київ, Україна

Резюме. Розвинуто систему діагностики фінансової безпеки авіакомпанії в контексті забезпечення конкурентоспроможності. Фінансова безпека авіакомпаній є складовим критерієм конкурентоспроможності на ринку авіаперевезень через зумовлення стійкості до кризових явищ та потенціалу фінансування інноваційного розвитку. Вирішено такі наукові завдання: обґрунтувати систему індикаторів фінансової безпеки авіакомпанії з огляду на забезпечення конкурентоспроможності; провести фінансовий аналіз та визначити критерії оцінювання індикаторів за рівнями фінансової безпеки на основі статистичної бази фінансових показників міжнародних авіакомпаній; узагальнити особливості та виклики забезпечення фінансової безпеки авіакомпаній. Для вирішення поставлених завдань використано методи: аналіз, синтез, узагальнення, аналіз відносних показників, метод квантилів для виключення викидів, кластерний аналіз, бальне оцінювання. Обґрунтована в роботі система індикаторів фінансової безпеки авіакомпанії з огляду на забезпечення конкурентоспроможності включає показники ліквідності, фінансової стійкості та ефективності. Для інтегрального оцінювання фінансової безпеки авіакомпанії запропоновано бальну систему (1–5 балів) для кожного показника. На підставі фінансового аналізу авіакомпаній та кластерного аналізу визначено критерії оцінювання індикаторів за рівнями фінансової безпеки. На відміну від традиційних нормативів індикаторів фінансової безпеки, статистичний аналіз авіакомпаній довів: вищі вимоги до наявного обсягу грошових активів та їх еквівалентів; нижчий рівень власного капіталу, що відображає фінансову стійкість авіакомпаній (33% у порівнянні з традиційними 50%); припустимість від'ємного значення коефіцієнта забезпеченості власним оборотним капіталом (*Working capital adequacy ratio*), оскільки основні засоби в галузі мають значну частку й частково формуються за рахунок позикових коштів, певного рівня збитковості продажів. Проведене інтегральне оцінювання фінансової безпеки авіакомпаній дозволило встановити, що лоукостери (*Wizz Air Holdings Plc, Ryanair Holdings plc, easyJet plc*) є одними з найбільш конкурентоспроможних авіакомпаній завдяки ефективній бізнес-моделі, низьким цінам та високій операційній гнучкості. Вони суттєво впливають на авіаційну індустрію, змушуючи традиційні компанії адаптуватися до нових умов ринку. Викликами традиційних авіакомпаній є оптимізація бізнес-моделей та цінової політики, що дозволить їм сформувати стійку фінансову базу для подальшого розвитку, в тому числі впровадження інноваційних та екологічних ініціатив у якості конкурентних переваг.

Ключові слова: фінансова безпека, авіакомпанії, конкурентоспроможність, діагностика, оцінювання, аналіз.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.03.007

Отримано 12.03.2025

UDC 658.1

FINANCIAL SECURITY OF AIRLINES IN THE CONTEXT OF ENSURING COMPETITIVENESS

Hanna Telnova; Volodymyr Tolstenko

State University «Kyiv Aviation Institute», Kyiv, Ukraine

Summary. *The article develops a system for diagnosing the financial security of an airline in the context of ensuring competitiveness. The financial security of airlines is a component criterion of competitiveness in the air transportation market due to the conditionality of resilience to crisis phenomena and the potential for financing innovative development. The following scientific tasks are solved: to substantiate the system of indicators of the financial security of an airline in terms of ensuring competitiveness; to conduct a financial analysis and determine the criteria for evaluating indicators by levels of financial security based on the statistical base of financial indicators of international airlines; to summarize the features and challenges of ensuring the financial security of airlines. The following methods were used to solve the tasks set: analysis, synthesis, generalization, analysis of relative indicators, the quartile method for eliminating outliers, cluster analysis, and point assessment. The system of indicators of the financial security of an airline in terms of ensuring competitiveness, substantiated in the work, includes indicators of liquidity, financial stability, and efficiency. For an integrated assessment of the financial security of an airline, a point system (1–5 points) is proposed for each indicator. Based on the financial analysis of airlines and cluster analysis, criteria for evaluating indicators by levels of financial security were determined. In contrast to traditional standards for financial security indicators, statistical analysis of airlines proved: higher requirements for the available volume of cash assets and their equivalents; lower level of equity, which reflects the financial stability of airlines (33% compared to the traditional 50%); admissibility of a negative value of the working capital adequacy ratio, since fixed assets in the industry have a significant share and are partially formed at the expense of borrowed funds, and a certain level of loss-making sales. An integrated assessment of the financial security of airlines made it possible to establish that low-cost airlines (Wizz Air Holdings Plc, Ryanair Holdings plc, easyJet plc) are among the most competitive airlines due to their effective business model, low prices and high operational flexibility. They significantly affect the aviation industry, forcing traditional companies to adapt to new market conditions. The challenges for traditional airlines are to optimize business models and pricing policies, which will allow them to form a sustainable financial base for further development, including the implementation of innovative and environmental initiatives as competitive advantages.*

Key words: *financial security, airlines, competitiveness, diagnostics, assessment, analysis.*

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.03.007

Received 12.03.2025

Постановка проблеми. Фінансова безпека є ключовим фактором конкурентоспроможності компаній, оскільки вона характеризує стійкість діяльності, можливість інвестувати в розвиток та гнучко реагувати на кризи. Міцна фінансова безпека ілюструє здатність конкурувати з компаніями на ринку та наявний фінансовий потенціал до формування конкурентних переваг: інвестиції в дослідження та розробки у виробництво інноваційної продукції, в соціально-відповідальні ініціативи, що є рушіями довготермінового зростання та стійкості. В умовах глобальної конкуренції та криз компанія повинна мати змогу швидкої адаптації до трансформацій та шоків потрясінь, що також зумовлюється високим рівнем фінансової безпеки.

Особливої актуальності тематика дослідження набуває для авіакомпаній, що зумовлено перманентними викликами в галузі авіаперевезень: значний вплив макроекономічних коливань та геополітичних ризиків, змін у регулюванні галузі авіаперевезень та розвиток інноваційних технологій. З огляду на такі виклики питання забезпечення фінансової безпеки авіакомпаній та їх можливості конкурувати на ринку потребують уваги наукової спільноти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розуміння фінансової безпеки суб'єктів підприємництва у працях вітчизняних учених наведено з точок зору: захищеності фінансових інтересів («фінансова безпека підприємства – це стан

захищеності його пріоритетних збалансованих фінансових інтересів, при якому за рахунок ефективного використання всіх наявних ресурсів та прийняття адекватних, у кожній конкретній ситуації, управлінських рішень, формується рівновага, підтримується стійкість і стабільність функціонування підприємства в поточному та перспективному періодах» [1, с. 196]); здатності до стійкого функціонування («фінансова безпека підприємства передбачає його здатність ефективно використовувати фінансові ресурси, забезпечувати стабільність фінансових показників та відповідати змінним умовам ринку, уникати фінансових криз, зберігати ліквідність та здійснювати управлінські рішення з підвищеною впевненістю» [2, с. 127]); комплексної характеристики фінансового стану («фінансову безпеку трактують як певний фінансовий стан, комплексну характеристику, рівень забезпеченості підприємства фінансовими ресурсами, здатність сприяти та розширювати економічні процеси» [3, с. 12]). З точки зору аналітично-діагностичного підходу, фінансова безпека компаній світу визначається комплексом заходів, які спрямовані на забезпечення їх стійкості, ліквідності й здатності протистояти економічним, операційним і зовнішнім ризикам [4–8]. Разом з тим, особливостям діагностування та оцінювання фінансової безпеки як складової конкурентоспроможності авіакомпаній вітчизняна наука приділяє увагу лише фрагментарно, що зумовлює мету й завдання дослідження.

Метою дослідження є обґрунтування системи діагностики фінансової безпеки авіакомпанії в контексті забезпечення конкурентоспроможності.

Постановка завдання. Для досягнення поставленої мети визначено такі наукові завдання: обґрунтувати систему індикаторів фінансової безпеки авіакомпанії з огляду на забезпечення конкурентоспроможності; провести фінансовий аналіз та визначити критерії оцінювання індикаторів за рівнями фінансової безпеки на основі статистичної бази фінансових показників міжнародних авіакомпаній; узагальнити особливості та виклики забезпечення фінансової безпеки авіакомпаній.

Для вирішення поставлених завдань використано методи: аналіз, синтез, узагальнення, аналіз відносних показників, метод квартилів для виключення викидів, кластерний аналіз, бальне оцінювання.

Виклад основного матеріалу. Авіаційна галузь є капіталомісткою та залежною від зовнішніх факторів (паливні ціни, економічні кризи, пандемії, геополітичні ризики). Тому фінансово стабільні авіакомпанії мають перевагу над конкурентами під час негативних подій.

Ліквідність та платоспроможність авіакомпаній характеризує можливість швидко реагувати на ринкові зміни та стійкості у кризові періоди. Тому до системи індикаторів пропонується включити поточну та абсолютну ліквідність.

Фінансова стійкість, що відображається у показниках боргового навантаження та фінансової автономії, характеризує доступ до кредитного фінансування й вартість запозичень (зазвичай вищий рівень позикового капіталу зумовлює фінансовий ризик і високу вартість запозичень), можливості інвестування без значних витрат на кредити й стійкість.

Показники рентабельності та ефективності (*ROS*, *ROA*, *ROE*) визначають конкурентну перевагу через формування фінансового потенціалу інвестицій у розвиток, можливість тимчасового зниження цін без збитків (гнучкого ціноутворення), стійкості до криз.

Для інтегрального оцінювання фінансової безпеки авіакомпанії запропоновано бальну систему (1–5 балів) для кожного показника, де 5 балів відповідає високому значенню індикатора, 1 бал – критичному стану. Загальний рейтинг формуватиметься як сума балів усіх показників, яку можна перевести в рейтинг фінансової безпеки:

32–35 балів – високий рівень фінансової безпеки та мінімальні ризики втрати конкурентоспроможності;

28–31 балів – достатній рівень фінансової безпеки й стабільна конкурентоспроможність;

21–27 балів – середній рівень фінансової безпеки, існують проблеми та загрози конкурентоспроможності;

14–20 балів – низький рівень фінансової безпеки, ризики банкрутства та ускладнення функціонування на ринку;

5–13 балів – критичний рівень фінансової безпеки, банкрутство або фінансова криза.

Кваліметричне оцінювання має ґрунтуватися на унормуванні граничних значень індикаторів фінансової безпеки. Оскільки авіакомпанії мають особливу структуру капіталу (значна частка флоту фінансується за рахунок довготермінових позик або лізингу) та активів (авіакомпанії мають підтримувати високий рівень ліквідності для покриття операційних витрат та формувати резервні фонди для компенсації кризових періодів, хеджування ризиків коливання цін на авіаційне паливо), нормативне оцінювання фінансових індикаторів має ґрунтуватися на фактичних реаліях. Для обґрунтування критеріїв оцінювання фінансової безпеки зібрано дані фінансової звітності 12 авіакомпаній: *Air Canada, Lufthansa, American Airlines, Delta Air Lines Inc., easyJet plc, Qantas Airways Limited, Ryanair Holdings, Wizz Air Holdings Plc, JetBlue Airways, United Airlines Holdings Inc.*, АК «СКАЙАП» та АК «РОЗА ВІТРІВ» за 2019–2023 рр. (включаючи кризовий період 2020 р.). Таким чином, база даних складалась із 60 спостережень.

Перед проведенням кластерного аналізу вибірку очищено від викидів методом квартилів. Після обчислення квартилів (Q_i) розраховано міжквартильний діапазон (IQR) та межі для встановлення викидів, як $1,5IQR$ (табл. 1).

Таблиця 1. Визначення меж викидів спостережень індикаторів фінансової безпеки авіакомпаній

Показник	<i>Current liquidity ratio</i>	<i>Absolute liquidity ratio</i>	<i>Equity ratio</i>	<i>Working capital-adequacy ratio</i>	<i>ROS</i>	<i>ROA</i>	<i>ROE</i>
Q_i	0,58	0,09	0,00	-3,68	-30,81	-9,88	-39,48
Q_i	0,80	0,32	0,14	-2,18	-2,21	-1,46	10,44
Q_i	1,01	0,61	0,27	-1,21	4,92	4,14	27,92
Q_i	1,56	1,32	0,40	-0,06	12,19	35,62	137898,63
IQR	0,42	0,52	0,27	2,47	35,72	14,02	67,40
Нижня межа	-0,05	-0,69	-0,41	-7,38	-84,39	-30,91	-140,58
Верхня межа	1,64	1,40	0,68	2,49	58,51	25,16	129,02

Джерело: розраховано авторами.

У результаті, за показниками поточної та абсолютної ліквідності викидів не спостерігалось, за показником фінансової автономії виключено дані АК «РОЗА ВІТРІВ» 2020–2023 рр., оскільки значення індикатора було менше нижньої межі. За коефіцієнтом забезпечення власним оборотним капіталом виключено 2 спостереження (АК «РОЗА ВІТРІВ» 2022–2023 рр.), за рентабельністю продажів – 1 спостереження (АК «РОЗА ВІТРІВ» 2022 р.), за рентабельністю активів – 4 спостереження (АК СКАЙАП 2019 р., АК «РОЗА ВІТРІВ» 2020 р. та 2022–2023 рр.), за рентабельністю капіталу – 14 спостережень (*Air Canada* 2020 р. та 2023 р., *Lufthansa* 2020 р., *American Airlines* 2019–2020 рр., *Qantas Airways Limited* 2021–2023 рр., *Wizz Air Holdings Plc* 2022–2023 рр., АК СКАЙАП 2019–2020 рр. та 2022–2023 рр.).

Подальший кластерний аналіз проведено за відфільтрованими даними методом К-середніх розбиттям на 5 кластерів за кожним індикатором фінансової безпеки (табл. 2).

Таблиця 2. Результати кластерного аналізу індикаторів фінансової безпеки авіакомпаній

Показник	Кластер				
	1	2	3	4	5
Кінцевий центр кластерів <i>Current liquidity ratio</i>	0,14	1,21	1,49	0,91	0,57
Число спостережень у кожному кластері <i>Current liquidity ratio</i>	5	9	3	22	21
Кінцевий центр кластерів <i>Absolute liquidity ratio</i>	0,38	1,01	1,31	0,72	0,06
Число спостережень у кожному кластері <i>Absolute liquidity ratio</i>	18	5	2	11	24
Кінцевий центр кластерів <i>Equity ratio</i>	-0,09	0,18	0,27	0,37	0,04
Число спостережень у кожному кластері <i>Equity ratio</i>	8	11	13	7	17
Кінцевий центр кластерів <i>Working capital adequacy ratio</i>	-6,74	-3,64	-0,82	-4,99	-2,17
Число спостережень у кожному кластері <i>Working capital adequacy ratio</i>	3	11	20	4	20
Кінцевий центр кластерів <i>ROS</i>	-40,14	-78,48	-55,58	-8,51	5,62
Число спостережень у кожному кластері <i>ROS</i>	6	4	5	15	29
Кінцевий центр кластерів <i>ROA</i>	2,64	-26,86	-12,59	-3,93	7,58
Число спостережень у кожному кластері <i>ROA</i>	17	2	13	13	11
Кінцевий центр кластерів <i>ROE</i>	18,42	56,89	-115,83	-61,79	-18,43
Число спостережень у кожному кластері <i>ROE</i>	23	3	4	4	12

Джерело: розраховано авторами.

Упорядкування кластерів за значеннями та визначення в них мінімального й максимального значень уможливило формування системи бального оцінювання індикаторів фінансової безпеки (табл. 3).

Таблиця 3. Система бального оцінювання індикаторів фінансової безпеки авіакомпаній

Показник	Високий рівень фінансової безпеки (5 балів)	Достатній рівень фінансової безпеки (4 бали)	Середній рівень фінансової безпеки (3 бали)	Низький рівень фінансової безпеки (2 бали)	Критичний рівень фінансової безпеки (1 бал)
<i>Current liquidity ratio</i>	$\geq 1,45$	1,09–1,44	0,76–1,08	0,25–0,75	$\leq 0,24$
<i>Absolute liquidity ratio</i>	$\geq 1,30$	0,89–1,29	0,56–0,88	0,17–0,55	$\leq 0,18$
<i>Equity ratio</i>	$\geq 0,33$	0,24–0,32	0,13–0,23	-0,04–0,12	$\leq -0,05$
<i>Working capital adequacy ratio</i>	$\geq -1,44$	-2,79 – -1,45	-4,06 – -2,80	-6,32 – -4,07	$\leq -6,33$
<i>ROS, %</i>	$\geq 0,26$	-21,65–0,25	-46,02 – -21,66	-72,44 – -46,03	$\leq -72,45$
<i>ROA, %</i>	$\geq 5,32$	0,20–5,31	-8,23–0,19	-24,23 – -8,24	$\leq -24,24$
<i>ROE, %</i>	$\geq 41,50$	1,34 – 41,49	-40,02 – 1,33	-106,08 – -40,03	$\leq -106,09$

Джерело: розраховано авторами.

На відміну від традиційних нормативів індикаторів фінансової безпеки, статистичний аналіз авіакомпаній довів більш високі вимоги до наявного обсягу грошових активів та їх еквівалентів; більш низький рівень власного капіталу, що відображає фінансову стійкість авіакомпаній (33% у порівнянні з традиційними 50%); припустимість від'ємного значення коефіцієнта забезпеченості власним оборотним капіталом (*Working capital adequacy ratio*), оскільки основні засоби в галузі мають значну

частку й частково формуються за рахунок позикових коштів, та певного рівня збитковості продажів.

За пропозитивним оцінюванням підраховано суму балів за індикаторами фінансової безпеки авіакомпаній протягом 5 років (табл. 4).

Таблиця 4. Рейтингування фінансової безпеки авіакомпаній

<i>Рівень фінансової безпеки</i>	<i>Авіакомпанії</i>
Високий рівень фінансової безпеки (32–35 балів)	-
Достатній рівень фінансової безпеки (28–31 балів)	<i>Wizz Air Holdings Plc 2019-2020 рр., Ryanair Holdings plc 2019-2020 рр., Ryanair Holdings plc 2023 р., easyJet plc 2023 р.</i>
Середній рівень фінансової безпеки (21–27 балів)	<i>Air Canada 2019 р., Air Canada 2021 р., Air Canada 2023 р., Delta Air Lines Inc. 2019 р., Delta Air Lines Inc. 2021–2023 рр., easyJet plc 2019 р., easyJet plc 2021–2022 рр., JetBlue Airways Corporation 2019–2023 рр., Lufthansa 2019 р., Lufthansa 2022–2023 рр., Qantas Airways Limited 2019 р., Qantas Airways Limited 2022 2023 рр., Ryanair Holdings plc 2021–2022 рр., United Airlines Holdings, Inc. 2019 р., United Airlines Holdings, Inc. 2021–2023 рр., Wizz Air Holdings Plc 2023 р., АК СКАЙАП 2019 р., АК СКАЙАП 2021 р., АК СКАЙАП 2023 р.</i>
Низький рівень фінансової безпеки (14–20 балів)	<i>Air Canada 2020 р., Air Canada 2022 р., АК «РОЗА ВІТРИВ» 2019 р., American Airlines 2019–2023 рр., Delta Air Lines Inc. 2020 р., easyJet plc 2020 р., Lufthansa 2020–2021 р., Qantas Airways Limited 2020–2021 рр., United Airlines Holdings, Inc. 2020 р., Wizz Air Holdings Plc 2021–2022 рр., АК СКАЙАП 2020 р., АК СКАЙАП 2022 р.</i>
Критичний рівень фінансової безпеки (0–13 балів)	<i>АК «РОЗА ВІТРИВ» 2020–2023 рр.</i>

Джерело: розраховано авторами.

Як показав проведений аналіз, серед досліджуваних авіакомпаній жодна не має високого рівня фінансової безпеки.

Достатній рівень фінансової безпеки спостерігається серед лоукостерів (*Wizz Air Holdings Plc, Ryanair Holdings plc, easyJet plc*). Зокрема, у кризові періоди (*COVID-19*, економічні спади) лоукостери швидко зменшують кількість рейсів або тимчасово виводять літаки з експлуатації, мінімізуючи збитки, а завдяки низькій собівартості вони першими відновлюють польоти після кризи, використовуючи зниження цін для швидкого залучення пасажирів. При цьому лоукостери мають низькі операційні витрати через оптимізацію витрат на обслуговування та навчання персоналу, відсутність безкоштовних послуг на борту, використання менш завантажених аеропортів з нижчими зборами. Також лоукостери мінімізують час стоянки літаків між рейсами, що дозволяє виконувати більше польотів на день та ефективніше використовувати флот. Позитивно на фінансову безпеку лоукостерів впливає гнучка цінова політика – динамічне ціноутворення та додаткові доходи з платних послуг (багаж, вибір місця, харчування), які часто перевищують доходи від продажу квитків. У результаті достатньо міцної фінансової структури, більш високого рівня власного капіталу та ліквідності лоукостери більш адаптивні до зовнішніх шоків.

Слід вказати і на традиційні авіакомпанії, які стійко зберігають середній рівень фінансової безпеки: *JetBlue Airways Corporation* (протягом усього спостережуваного періоду), *Delta Air Lines Inc., United Airlines Holdings, Inc.* (за виключенням кризи 2020 р.), *Air Canada* та АК СКАЙАП (за виключенням кризи 2020 р. та 2022 р.), *Lufthansa, Qantas Airways Limited* (за винятком кризи 2020 р. та періоду 2021 р.).

Вітчизняна компанія АК «РОЗА ВІТРИВ», на відміну від АК СКАЙАП, протягом 2020–2023 рр. має критично низький рівень фінансової безпеки, навіть в умовах відновлення перельотів літаками МАУ («*Embraer* базується в Чорногорії та виконує

рейси авіакомпанії *Air Montenegro*, два інших літаки перевозять пасажирів на замовлення молдовської авіакомпанії *Flyone*» [9]). Проте компанія залишається ризиковою для інвестицій з огляду на фінансову безпеку.

Загальне оцінювання фінансової безпеки авіакомпаній з огляду на аспекти конкурентоспроможності показує, що лоукостери є стійкішими порівняно з традиційними авіакомпаніями, які мають більші витрати й складнішу структуру доходів, а тому виявляються одними з найбільш конкурентоспроможних авіакомпаній у світі. Основна перевага лоукостерів – значно дешевші квитки порівняно з традиційними авіакомпаніями. Це дозволяє їм залучати широкую аудиторію, зокрема бюджетних мандрівників, а гнучка цінова політика та динамічне регулювання тарифів роблять їх дуже привабливими для споживачів. Лоукостери можуть швидко змінювати маршрутну мережу відповідно до попиту, вони менш прив'язані до великих хабів, що дозволяє їм оперативно відкривати нові напрямки чи припиняти нерентабельні рейси. Лоукостери змушують традиційних перевізників знижувати ціни та вводити бюджетні тарифи, що робить їх ключовими гравцями на ринку. В Європі, США та Азії вони поступово витісняють класичні авіакомпанії на коротких і середньомагістральних маршрутах.

Висновки. Фінансова безпека авіакомпаній є складовим критерієм конкурентоспроможності на ринку авіаперевезень через зумовлення стійкості до кризових явищ та потенціалу фінансування інноваційного розвитку. Обґрунтована в роботі система індикаторів фінансової безпеки авіакомпаній з огляду на забезпечення конкурентоспроможності включає показники ліквідності, фінансової стійкості та ефективності. Для інтегрального оцінювання фінансової безпеки авіакомпанії запропоновано бальну систему (1–5 балів) для кожного показника. На підставі фінансового аналізу авіакомпаній та кластерного аналізу визначено критерії оцінювання індикаторів за рівнями фінансової безпеки. На відміну від традиційних нормативів індикаторів фінансової безпеки, статистичний аналіз авіакомпаній довів більш високі вимоги до наявного обсягу грошових активів та їх еквівалентів; більш низький рівень власного капіталу, що відображає фінансову стійкість авіакомпаній (33% у порівнянні із традиційними 50%); припустимість від'ємного значення коефіцієнта забезпеченості власним оборотним капіталом (*Working capital adequacy ratio*). Скільки основні засоби в галузі мають значну частку й частково формуються за рахунок позикових коштів, та певного рівня збитковості продажів. Проведене інтегральне оцінювання фінансової безпеки авіакомпаній дозволило встановити, що лоукостери (*Wizz Air Holdings Plc, Ryanair Holdings plc, easyJet plc*) є одними з найбільш конкурентоспроможних авіакомпаній завдяки ефективній бізнес-моделі, низьким цінам та високій операційній гнучкості. Вони суттєво впливають на авіаційну індустрію, змушуючи традиційні компанії адаптуватися до нових умов ринку. Викликами традиційних авіакомпаній є оптимізація бізнес-моделей та цінової політики, що дозволить їм сформувати стійку фінансову базу для подальшого розвитку, в тому числі впровадження інноваційних та екологічних ініціатив в якості конкурентних переваг.

Перспективою подальших досліджень бачиться розроблення стратегічних детермінант забезпечення фінансової безпеки авіакомпаній.

Conclusions. Financial security of airline companies is a warehouse criterion of competitiveness in the air transportation market through the consideration of resilience to crisis situations and the potential for financing innovative development. A robotic system of indicators of the financial security of the airline to ensure competitiveness includes indicators of liquidity, financial stability and efficiency. For an integrated assessment of the airline's financial security, a point system (1–5 points) for skin indicators has been proposed. Based on the financial analysis of airline companies and cluster analysis, criteria for assessing indicators for levels of financial security are defined. In addition to the traditional standards of financial security indicators, statistical

analysis of airline companies shows: greater potential for obvious exposure to penny assets and their equivalents; a lower level of financial capital, which reflects the financial strength of airlines (33% compared to the traditional 50%); the acceptability of significant importance to the working capital adequacy ratio, since the main functions in the economy can be significant and are often formed for the ratio of positional costs, and the signing level sales volume. An integrated assessment of the financial security of airlines was carried out and revealed that low-cost airlines (Wizz Air Holdings Plc, Ryanair Holdings plc, easyJet plc) are among the most competitive airlines. Efficient business model, low prices and high operating efficiency. The stench is suddenly pouring into the aviation industry, forcing traditional companies to adapt to the new minds of the market. Traditional airline companies aim to optimize business models and pricing policies to allow them to form a stable financial base for further development, including the promotion of innovative and environmental initiatives in the context of competitive advantages.

The development of strategic determinants of ensuring the financial security of airlines is seen as a prospect for further research.

Список використаних джерел

1. Бондаренко М. М. Теоретичні аспекти дослідження фінансової безпеки підприємства та шляхи її забезпечення. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки.* 2023. № 2. С. 194–199.
2. Варналій З. С., Щенявська В. О. Стратегічні аспекти фінансової безпеки підприємства в умовах сучасних викликів. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки.* 2023. № 6. С. 126–131.
3. Єпіфанова І. Ю., Дзеджула В. В., Розводюк О. В., Шевчук Д. Г. Теоретичні аспекти управління фінансовою безпекою вітчизняних підприємств. *Innovation and Sustainability.* 2023. № 1. С. 8–14. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.8.14>
4. Варналій З. С., Бондаренко С. М. Фінансова безпека підприємств України в умовах війни та повоєнного відновлення. *Економічний вісник університету.* 2023. Вип. 56. С. 106–113. DOI: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2023-56-106-113>
5. Макаруч І. М., Малишко В. В., Яременко Л. М. Фінансова безпека підприємств: характерні ознаки, складові, основні загрози й небезпеки. *Економічний вісник університету.* 2023. Вип. 56. С. 183–193. DOI: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2023-56-183-193>
6. Юрій Е. О. Оцінювання фінансово-економічної безпеки в системі фінансового моніторингу діяльності підприємства. *Галицький економічний вісник.* 2023. № 3. С. 71–79. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.071
7. Халіна В. Ю., Біланчук І. М. Складові фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія : Економіка.* 2023. № 31. С. 42–47. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-31\(59\)-42-47](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-31(59)-42-47)
8. Глушко А. Д., Бикова М. В. Управління ефективністю операційною діяльністю підприємства в аспекті забезпечення фінансово-економічної безпеки. *Економічний простір.* 2023. № 184. С. 143–147.
9. Не лише Європа. Де літають українські авіакомпанії за кордоном. 2024. URL: <https://www.rbc.ua/rus/travel/lishe-evropa-de-litayut-ukrayinski-aviakompaniyi-1715082169.html> (дата звернення: 12.03.2025).

References

1. Bondarenko M. M. (2023) Teoretychni aspekty doslidzhennia finansovoi bezpeky pidpryiemstva ta shliakhy yii zabezpechennia [Theoretical aspects of the study of the financial security of an enterprise and ways to ensure it]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seria: Ekonomichni nauky*, no. 2, pp. 194–199.
2. Varnalii Z. S., Shcheniavska V. O. (2023) trategichni aspekty finansovoi bezpeky pidpryiemstva v umovakh suchasnykh vyklykiv [Strategic aspects of financial security of the enterprise in the conditions of modern challenges]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seria: Ekonomichni nauky*, no. 6, pp. 126–131.
3. Iepifanova I. Iu., Dzhezhdzula V. V., Rozvodiuk O. V., Shevchuk D. H. (2023) Teoretychni aspekty upravlinnia finansovoiu bezpekoiu vitchyznianskykh pidpryiemstv [Theoretical aspects of managing the financial security of domestic enterprises]. *Innovation and Sustainability*, no. 1, pp. 8–14. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.8.14>

4. Varnalii Z. S., Bondarenko S. M. (2023) Finansova bezpeka pidpriemstv Ukrainy v umovakh viiny ta povoiennoho vidnovlennia [Financial security of Ukrainian enterprises in conditions of war and post-war recovery]. *Ekonomichniy visnyk universytetu*, no. 56, pp. 106–113. DOI: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2023-56-106-113>
5. Makarchuk I. M., Malyshko V. V., Yaremenko L. M. (2023) Finansova bezpeka pidpriemstv: kharakterni oznaky, skladovi, osnovni zahrozy y nebezpeky [Financial security of enterprises: characteristic features, components, main threats and dangers]. *Ekonomichniy visnyk universytetu*, no. 56, pp. 183–193. DOI: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2023-56-183-193>
6. Iurii E. O. (2023) Otsiniuvannia finansovo-ekonomichnoi bezpeky v systemi finansovoho monitorynhu diialnosti pidpriemstva [Assessment of financial and economic security in the system of financial monitoring of enterprise activities]. *Halytskyi ekonomichniy visnyk*, no. 3, pp. 71–79. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.071
7. Khalina V. Iu., Bilanchuk I. M. (2023) Skladovi finansovo-ekonomichnoi bezpeky subiektiv hospodariuvannia [Components of financial and economic security of business entities]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia". Seriia: Ekonomika*, no. 31, pp. 42–47. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-31\(59\)-42-47](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-31(59)-42-47)
8. Hlushko A. D., Bykova M. V. (2023) Upravlinnia efektyvnistiu operatsiinoiu diialnistiu pidpriemstva v aspekty zabezpechennia finansovo-ekonomichnoi bezpeky [Managing the efficiency of the operational activities of an enterprise in terms of ensuring financial and economic security]. *Ekonomichniy prostir*, no. 184, pp. 143–147.
9. Ne lyshe Yevropa. De litaiut ukrainski aviakompanii za kordonom? [Not just Europe. Where do Ukrainian airlines fly abroad?]. (2024). Available at: <https://www.rbc.ua/rus/travel/lishe-evropa-de-litayut-ukrayinski-aviakompaniyi-1715082169.html> (accessed: 12 March 2025).



УДК 656.61:338.23:339.564

ЗРОСТАННЯ ВАРТОСТІ ПЕРЕВЕЗЕНЬ МОРСЬКИМ ТРАНСПОРТОМ ЯК ДРАЙВЕР ГЛОБАЛЬНИХ ІНФЛЯЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Галина Алексеєвська¹; Сергій Якубовський²; Юлія Пічугіна²

¹Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, Одеса, Україна
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»,
Одеса, Україна

²Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,
Одеса, Україна

Резюме. Здійснено комплексний аналіз взаємозв'язку між вартістю морських перевезень, динамікою фрахтових ставок та глобальними інфляційними процесами. Особливу увагу приділено виявленню механізмів передавання змін у транспортно-логістичних витратах на загальний рівень цін у світовій економіці. На основі порівняльного аналізу індексів SCFI, CCFI (контейнерні перевезення), BDI (суховантажні перевезення), BDTI та BCTI (танкерні перевезення) простежено кореляцію між фрахтовими ставками і цінами на імпортовані товари в різних макрорегіонах. Дослідження показує, що підвищення фрахтових ставок швидко передається на ціни імпортованих товарів, формуючи інфляційний тиск, який особливо відчутний у країнах, залежних від морської торгівлі. Найбільш чутливими до змін у фрахтових ставках є країни, економіки яких критично залежать від морського імпорту: це малі острівні держави, найменш розвинені країни, а також ті, що не мають доступу до альтернативних транспортних коридорів. У цих країнах транспортні витрати можуть перевищувати 10% вартості імпорту. Досліджено вплив глобальних кризових подій – пандемії COVID-19, повномасштабної війни в Україні, збройних нападів у Червоному морі, збоїв у функціонуванні Панамського каналу – на стан морської логістики, довжину маршрутів, витрати на паливо та страхування. Це, у свою чергу, призвело до різкого зростання індексів SCFI і CCFI, які досягали історичних максимумів у 2021–2022 роках. За оцінками Міжнародного валютного фонду, подвоєння вартості морських перевезень спричиняє підвищення глобального індексу споживчих цін (CPI) на 0,7 в. п., що є зіставним із впливом зростання світових цін на нафту або продовольство. Водночас інфляційний ефект від зміни фрахтових ставок є тривалішим і стійкішим. Пік фрахтових тарифів у 2021 році додав приблизно 2% до глобальної інфляції 2022 року. У дослідженні наголошено, що геоекономічна нестабільність призводить не лише до подорожчання перевезень, а й до перебудови торговельних маршрутів, що вимагає від урядів і бізнесу адаптивності та гнучкості у плануванні логістики. Крім того, наголошено на важливості міжнародної співпраці у сфері регулювання транспортно-логістичних потоків, що дозволить пом'якшити інфляційні коливання та забезпечити стабільність світової торгівлі. У висновках статті наголошено на необхідності розроблення інтегрованої політики у сфері морських перевезень, яка враховуватиме як економічні, так і екологічні виклики, а також підвищення ролі морської інфраструктури як критичного елемента глобальної економічної безпеки.

Ключові слова: морський транспорт, фрахтові ставки, інфляція, контейнерні перевезення, суховантажна торгівля, танкерні перевезення, транспортно-логістичні системи, міжнародна торгівля, геополітичні ризики, фінансова стабільність.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.03.016

Отримано 02.05.2025

UDC 656.61:338.23; 339.564

THE RISING COST OF MARITIME TRANSPORT AS A DRIVER OF GLOBAL INFLATIONARY PROCESSES

Halyna Alekseevska¹; Sergey Yakubovskiy²; Yuliia Pichuhina²

¹*Odesa I. I. Mechnikov National University, Odesa, Ukraine
State Institution «Institute of Market and Economic-Ecological Research of the National Academy of Sciences of Ukraine», Odesa, Ukraine*

²*Odessa I. I. Mechnikov National University, Odesa, Ukraine*

Summary. The article comprehensively analyzes the interrelationship between maritime transport costs, the dynamics of freight rates, and global inflationary processes. Special attention is given to identifying the transmission mechanisms through which transportation and logistics expenses changes affect the overall price level in the global economy. Based on a comparative analysis of key indices – SCFI and CCFI (container shipping), BDI (dry bulk), and BDTI and BCTI (tanker shipping) – the study traces correlations between freight rate fluctuations and import prices across different macro-regions. The findings demonstrate that rising freight rates rapidly transmit to import prices, generating inflationary pressure, particularly in countries dependent on seaborne trade. The most sensitive to these changes are small island developing states, least developed countries, and those lacking access to alternative transport corridors, where transport costs may exceed 10% of total import value. The study also investigates the impact of recent global crises – COVID-19, the full-scale war in Ukraine, armed attacks in the Red Sea, and disruptions in the Panama Canal – on maritime logistics, route distances, fuel expenses, and insurance rates. These factors led to a sharp surge in SCFI and CCFI indices, reaching historic highs in 2021–2022. According to the International Monetary Fund, a doubling of maritime transport costs results in a 0.7 percentage point increase in the global consumer price index (CPI), comparable to the impact of rising oil or food prices. However, the inflationary effect of freight rate fluctuations tends to be more persistent and prolonged. For instance, the peak in freight tariffs in 2021 added approximately 2% to global inflation in 2022. The research emphasizes that geo-economic instability drives transportation costs and forces a reconfiguration of trade routes, requiring governments and businesses to adopt flexible and adaptive logistics strategies. Moreover, the study highlights the importance of international cooperation in regulating transport and logistics flows to mitigate inflation volatility and ensure global trade stability. The conclusions underscore the need to develop an integrated maritime transport policy that addresses both economic and environmental challenges while strengthening maritime infrastructure as a critical component of global economic security.

Key words: Maritime transport, freight rates, inflation, container transportation, dry bulk trade, tanker, shipping, transport and logistics systems, international trade, geopolitical risks, financial stability.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.03.016

Received 02.05.2025

Постановка проблеми. Зростання фрахтових ставок на світовому ринку морських перевезень стало однією з ключових економічних проблем останніх років. Висока волатильність ставок, спричинена геополітичними факторами, логістичними перебоями та змінами в глобальному попиту, впливає не лише на вартість перевезень, а й на загальний рівень цін у світовій економіці. Останні події, такі як блокування маршрутів у Червоному морі, збої в Панамському каналі та загальне зростання вартості логістики призвели до подальшого подорожчання транспортних витрат, що особливо гостро відчувається у країнах, які значною мірою залежать від імпорту.

Зростання транспортних витрат має значний вплив на кінцеву вартість товарів, що безпосередньо позначається на підприємствах торгівлі та споживачах. Витрати на перевезення відіграють роль не лише у формуванні логістичних витрат компаній, а й у загальних інфляційних процесах. Аналіз МВФ показує, що вплив зростання транспортних витрат на рівень цін можна порівняти з ефектом глобальних змін цін на нафту та продовольство.

Підвищення витрат на транспортування відображається у цінах імпортованих товарів уже протягом двох місяців після зростання фрахтових ставок, що безпосередньо впливає на виробничі витрати підприємств, які залежать від імпортової сировини. Однак ефект на споживчі ціни є більш поступовим: максимальний вплив на кінцеву вартість товарів на полицях магазинів досягається через 12 місяців. Це відрізняється від швидкого впливу зростання світових цін на нафту, яке миттєво відчувається споживачами через подорожчання пального [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика впливу вартості морських перевезень на глобальні економічні процеси привертає значну увагу науковців та міжнародних організацій. Дослідженням зазначених питань займалися фахівці МВФ[1], ЮНКТАД [2; 3].

Кар'єр-Своллоу Ю., Деб П., Фурсері Д., Хіменес Д., Острі Дж. Д. [4], Феррарі А., Крістідіс П., Болсі П. [5], Михайлов Н., Мелас К., Клеантус Л. [6], Пічугіна Ю. В., Алексеєвська Г. С. [7], Лайко О. І., [8] Константінос М., Нектарій М. [9].

Загалом, наукові роботи підтверджують, що транспортні витрати є одним із важливих драйверів інфляції у світовій економіці, а їхній вплив варіюється залежно від сектора перевезень, географічних чинників та макроекономічної ситуації. Проте залишається потреба у подальших дослідженнях змін у вартості морських перевезень та впливу як на глобальну економіку, так і на інфляційні тенденції.

Метою дослідження є аналіз впливу вартості морських перевезень на глобальні інфляційні процеси шляхом оцінювання динаміки фрахтових ставок та відповідних індексів, що їх відображають.

Постановка завдання. Для досягнення цієї мети визначено такі наукові завдання: розкрити сутність морських перевезень як елемента світової логістичної системи та охарактеризувати їх значення для глобальної економіки; визначити роль фрахтових ставок у формуванні цін на імпортовані товари; проаналізувати індекси контейнерних, суховантажних і танкерних перевезень як індикатори зміни логістичних витрат; дослідити вплив глобальних кризових подій, зокрема пандемії COVID-19, війни в Україні, порушень у Червоному морі та Панамському каналі на транспортні витрати та інфляцію; запропонувати рекомендації щодо розвитку стійкої транспортно-логістичної політики, що здатна мінімізувати інфляційні ризики та забезпечити стабільність міжнародної торгівлі.

У дослідженні використано загальнонаукові та спеціальні методи аналізу, які дозволили визначити вплив вартості морських перевезень на глобальні інфляційні процеси та оцінити динаміку фрахтових ставок. Зокрема, було застосовано метод економіко-статистичного аналізу, що дозволив дослідити зміни індексів контейнерних (SCFI, CCFI), суховантажних (BDI) та танкерних (BDTI, BCTI) перевезень та їхній вплив на рівень інфляції. Порівняльний аналіз використано для зіставлення динаміки фрахтових ставок у різні періоди, зокрема у кризові моменти, такі, як фінансова криза 2008 року, пандемія COVID-19 та геополітичні конфлікти. Метод графічного аналізу використано для візуалізації змін у світових індексах фрахтових ставок та їхнього зв'язку з макроекономічними показниками. Окрім того, дослідження базується на методі системного аналізу, що дозволяє розглянути морські перевезення як структурний елемент світової економіки та визначити основні фактори, що сприяють або обмежують їхній розвиток. Аналіз звітів ЮНКТАД та МВФ забезпечив використання інформаційно-аналітичного підходу для оцінювання актуальних тенденцій у сфері морських перевезень.

Виклад основного матеріалу. Морський транспорт є ключовою складовою світової торгівлі, але залежність від стратегічних морських коридорів робить його вразливим до різних ризиків. Блокування Суецького каналу, атаки у

Червоному морі та зниження рівня води в Панамському каналі призводять до збоїв у логістиці, зростання витрат і подовження маршрутів. Це посилює екологічні проблеми через підвищені викиди CO₂ та збільшує вартість перевезень, що впливає на інфляцію та економічне зростання. Найбільше страждають країни, які залежать від морської торгівлі, особливо малі острівні держави та найменш розвинені економіки.

Рис. 1 демонструє динаміку перевезень морським транспортом у 2000–2024 роках, враховуючи останні тенденції та прогнози. За досліджуваний період можна спостерігати, що тоннаж і тонно-милі мають циклічний характер із періодами зростання та спадів. До 2008 року спостерігалось стійке збільшення перевезень, після чого стався різкий спад, що пов'язано зі світовою фінансовою кризою. Далі показники частково відновилися, але залишалися нестабільними. Значний провал у 2020 році пов'язаний із пандемією COVID-19, яка порушила глобальні ланцюги постачання, однак уже в наступні роки почалося поступове зростання. Водночас середня відстань транспортування однієї тонни вантажу має тенденцію до постійного збільшення, особливо після 2020 року, що пояснюється зміною логістичних маршрутів через геополітичні чинники, такі, як війна в Україні та криза в Червоному морі.

У 2023 році обсяг морських перевезень відновився після незначного спаду в попередньому році, досягнувши 12 292 млн тонн, що на 2,4% більше, ніж у 2022 році. Зростання у тонно-милях випереджало зростання у тоннажі, що пояснюється перенаправленням суден на довші маршрути через війну в Україні, кризу в Червоному морі та зниження рівня води в Панамському каналі. Середня дальність перевезень на тонну вантажу продовжує зростати, і у 2024 році цей показник сягнув 5186 миль.

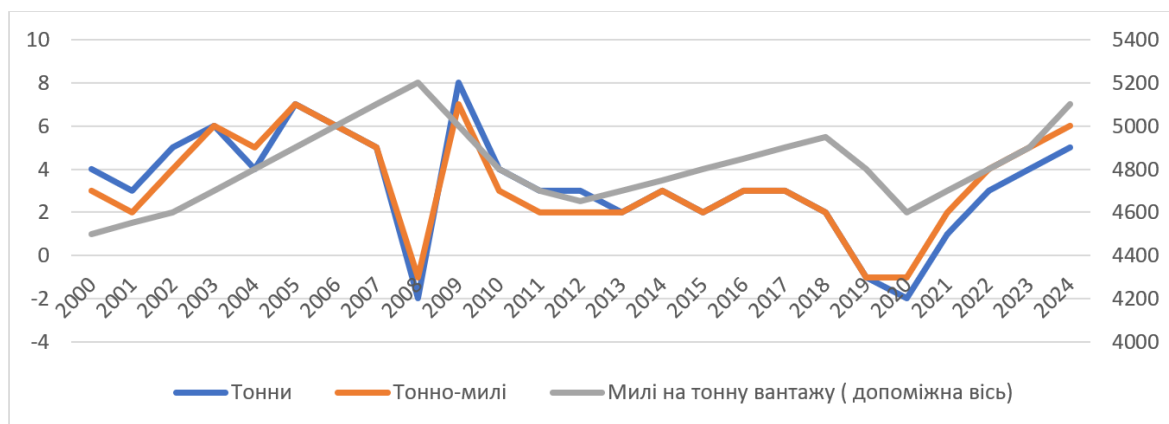


Рисунок 1. Зростання обсягу морських перевезень у тоннах і тонно-милях (зміна у відсотках до попереднього року) та середня відстань перевезень у розрахунку на тонну вантажу: (милі)

Джерело: [10].

За даними ЮНКТАД, у 2024 році морські перевезення зросли на 2% в основному завдяки високому попиту на залізну руду, вугілля, зерно, нафту та контейнерні перевезення, причому контейнерні перевезення на 3,5% порівняно з 0,3% у 2023 році. Це зростання підтримується стабілізацією світової економіки, поступовим зниженням інфляції та збільшенням експорту зрідженого природного газу, зокрема з Росії та США. У середньотерміновій перспективі, з 2025 до 2029 року, морські перевезення можуть збільшуватися на 2,4% щорічно, тоді як контейнерні перевезення зростатимуть на 2,7% на рік. Основними факторами підтримання зростання будуть технологічний прогрес, розвиток інфраструктури та перехід на чистіші джерела енергії.

Всі тенденції у морських перевезеннях безпосередньо відображаються на динаміці індексів контейнерних перевезень, зокрема Китайського індексу контейнерних фрахтових перевезень (CCFI) та Шанхайського індексу контейнерних фрахтових перевезень (SCFI) (рис. 2).

CCFI відображає довготермінові зміни у тарифах на контейнерні перевезення за контрактами, укладеними між вантажовласниками та судноплавними компаніями, а SCFI вимірює спотові ставки на фрахт у порту Шанхая. Коливання цих індексів є чутливими до змін у глобальному попиті та пропозиції, змін у паливних витратах, геополітичних ризиків та економічних циклів.

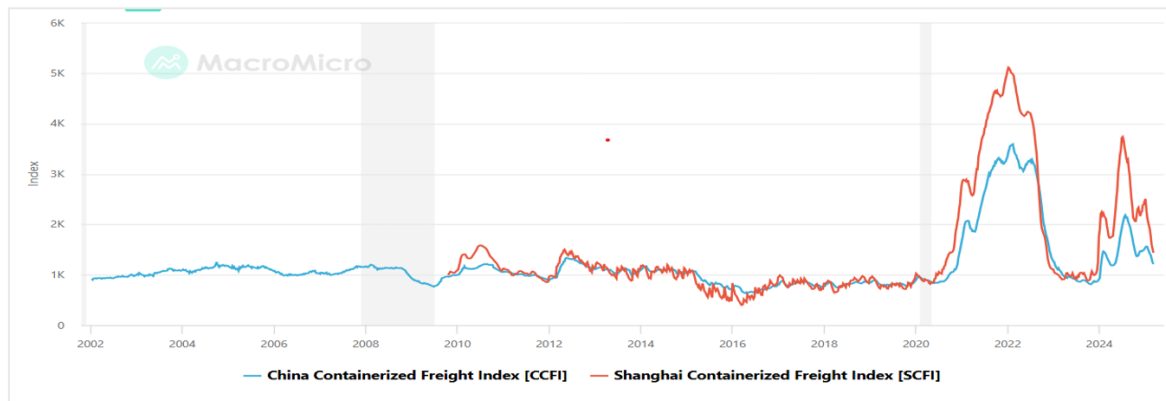


Рисунок 2. Динаміка Китайського та Шанхайського індексів контейнерних перевезень

Джерело: [11].

До 2010 року обидва індекси CCFI залишалися відносно стабільними, але в 2010–2012 роках спостерігалося перше помітне зростання, що пов'язано з економічним відновленням після кризи 2008 року. У 2012–2019 роках ринок контейнерних перевезень переживав стагнацію, оскільки попит зростав повільно, а пропозиція тоннажу була надлишковою. У 2020 році почалося різке підвищення вартості фрахту, спричинене пандемією COVID-19, коли через логістичні обмеження та дефіцит контейнерів тарифи стрімко зросли. Пік припав на 2022 рік, коли SCFI перевищив 5000 пунктів, після чого почалося поступове падіння, оскільки ринок почав нормалізуватися. Значне підвищення номінальних фрахтових ставок 2022 р. на тлі значного підвищення цін на міжнародні товари вплинуло майже на всі сектори, відображаючи як розширення торгівлі, так і зростання цін на паливо. Конкретні фактори в окремих секторах також внесли свій внесок, як-от вплив геополітичної напруженості на транспортування наливних вантажів (нафти та її деривативів) і обмеження пропозиції контейнерних перевезень, особливо гострі в першій половині 2022 року. Сектор контейнерних перевезень зазнав сильно диференційованих коливань фрахтових ставок протягом року, причому підвищення в перші місяці часто супроводжувалося падінням у другій половині [12].

У 2023 році ставки тарифів на контейнерні перевезення стабілізувалися після рекордних рівнів 2021–2022 років, а Шанхайський індекс контейнерних перевезень тримався на рівні близько 1000 пунктів. Проте наприкінці 2023 року через збої в районі Червоного моря та Суецького каналу середня протяжність маршрутів суден збільшилася, що спричинило нове зростання ставок. У травні 2024 року середній рівень Шанхайського індексу контейнерних перевезень сягнув 2644 пунктів, що пов'язано не тільки зі зростанням попиту, а й з додатковими витратами, що пов'язані впровадженням ЄС системи торгівлі квотами на викиди, зборами за проходження Панамським каналом і підвищенням страхових тарифів через зростання військових ризиків.

Через зростання середньої відстані перевезень попит на додаткову провізну потужність контейнеровозів підвищився на 12%, а для дотримання графіків доставки судна почали рухатися швидше – середня швидкість зросла на 25%, що призвело до трикратного збільшення споживання пального. Це стало одним із ключових факторів зростання тарифів. Станом на середину червня 2024 року внаслідок перевантаженості портів на якірних стоянках очікували обробки судна загальною місткістю 2,5 млн одиниць двадцятифутового еквівалента (8,4% від загальної провізної спроможності контейнерного флоту), що також сприяло зростанню ставок.

Аналіз ЮНКТАД підтверджує, що перебої в районі Червоного моря та Суецького каналу мали найбільший вплив на динаміку ставок контейнерних перевезень, зокрема Китайського індексу контейнерних перевезень, який зріс на 120% (рис. 3). При цьому саме перебої в Червоному морі спричинили 148 пунктів зростання, тоді як проблеми в Панамському каналі мали відносно менший вплив (+9 пунктів). Зростання тарифів частково компенсувалося залученням додаткового тоннажу, що дозволило стримати підвищення індексу на 30% [13]. Ринок суховантажних перевезень також зазнає суттєвих змін під впливом глобальних економічних та геополітичних факторів. Якщо контейнерні тарифи залежать переважно від попиту на споживчі товари та стабільності ланцюгів постачання, то ставки на суховантажні перевезення відображають ситуацію на ринку сировини.

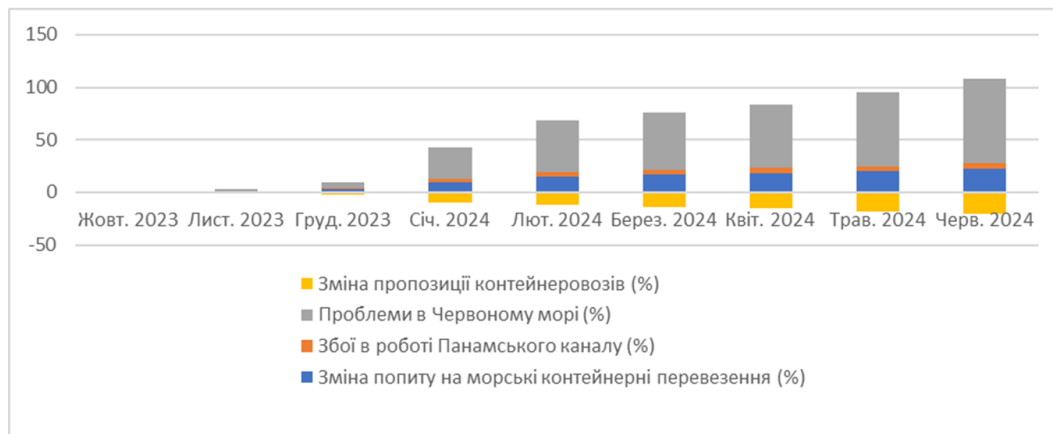


Рисунок 3. Вплив факторів на зміну Китайського індексу контейнерних перевезень (зміна у відсотках з наростаючим підсумком)

Джерело: [10].

На початку 2000-х років індекс залишався відносно стабільним на низькому рівні, з помірними коливаннями. Однак у 2006–2008 роках стався різкий стрибок ставок, відображає активне економічне зростання, підвищення попиту на сировинні товари та загальним бумом світової торгівлі. У цей період спостерігався значний економічний підйом у країнах з економікою, що розвивається, особливо в Китаї та Індії. Це призвело до підвищеного попиту на сировинні товари, такі, як залізна руда, вугілля та зерно, які перевозяться морським транспортом. Підвищення цін на нафту в цей період збільшило експлуатаційні витрати судноплавних компаній, що також відобразилося на підвищенні фрахтових ставок. Ці фактори разом призвели до того, що 20 травня 2008 року BDI досяг свого історичного максимуму в 11 793 пункти. Однак з початком глобальної фінансової кризи у вересні 2008 року, попит на сировинні товари різко впав, що спричинило стрімке зниження індексу [15]. Економічне сповільнення та зменшення попиту на сировину спричинили обвал фрахтових ставок. У наступні роки (2010–2019) індекс залишався на низькому рівні з незначними коливаннями. У 2021 році відбувся ще один значний стрибок, що пов'язано з порушеннями глобальних ланцюгів постачання та кризою контейнерних

перевезень після пандемії COVID-19. Однак це зростання було короточасним, незабаром ринок знову повернувся до рівнів, близьких до середніх історичних значень.

З 2023 року ринок перевезень сухих масових вантажів зазнав волатильності, при цьому ставки фрахту залишалися нижчими, ніж у попередні роки. Середнє значення Балтійського фрахтового індексу суховантажного тоннажу склало 1398 пунктів, що було нижчим за рівень 2022 року, але наближалось до середнього десятирічного показника. У першому півріччі 2024 року індекс значно зріс, досягнувши 1867 пунктів порівняно з 1142 пунктами за той самий період 2023 року, що свідчить про суттєве поживлення ринку. Очікується, що у 2025 році індекс зростатиме, що зумовлено триваючими збоями в стратегічно важливих морських коридорах, а також коливаннями попиту і пропозиції (рис. 4).

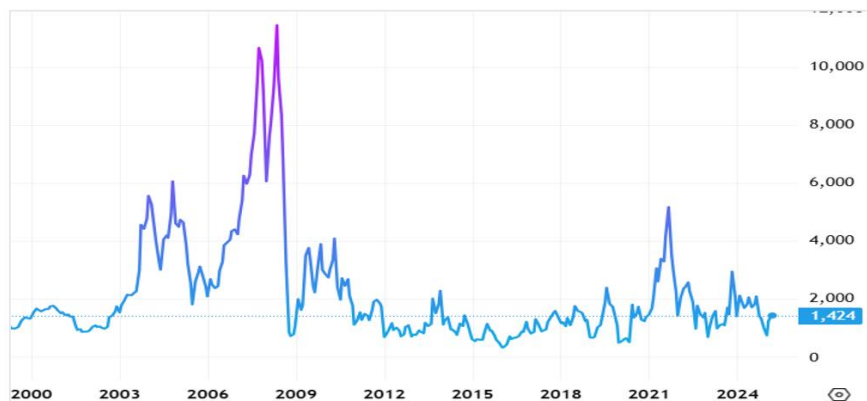


Рисунок 4. Динаміка Балтійського фрахтового індексу суховантажного тоннажу

Джерело: [14].

Як і в сегменті контейнерних та суховантажних перевезень, танкерний ринок також зазнав значних змін під впливом глобальних економічних і геополітичних факторів. Ринок танкерних перевезень тісно пов'язаний з енергетичними потоками, політикою видобутку нафти та змінами у маршрутах транспортування енергоносіїв. Індекси, такі як Baltic Dirty Tanker Index (BDTI) для сирової нафти та Baltic Clean Tanker Index (BCTI) для нафтопродуктів, відображають середню вартість фрахту для різних типів танкерів на основі даних про фактичні угоди. Їхні значення змінюється залежно від попиту та пропозиції суден, сезонних факторів, геополітичних ризиків та обсягів експорту нафти (рис. 5).

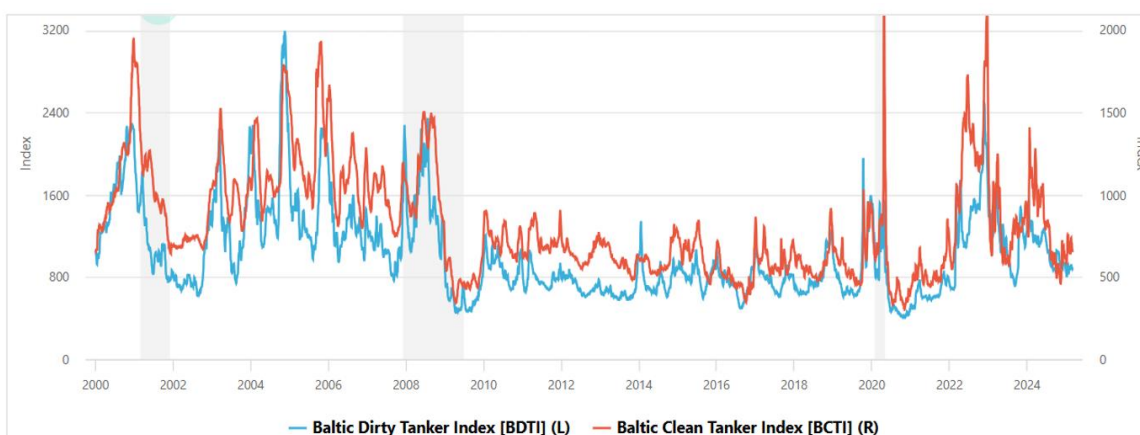


Рисунок 5. Динаміка Baltic Dirty Tanker Index (BDTI) та Baltic Clean Tanker Index (BCTI)

Джерело: [16].

У період 2004–2008 років спостерігалось різке зростання індексів, що було зумовлено високими цінами на нафту та активним економічним розвитком. Однак після фінансової кризи 2008 року ставки різко впали через скорочення попиту на енергоресурси. У 2010–2019 роках ринок був відносно стабільним, із періодичними коливаннями, що відображало баланс між попитом і пропозицією. У 2020 році відбулося короткочасне різке зростання фрахтових ставок, спричинене пандемією COVID-19, коли танкери масово використовувалися для зберігання нафти через різке падіння її цін. Новий сплеск ставок у 2022 році був пов'язаний із війною в Україні та перебудовою глобальних маршрутів постачання, що збільшило попит на танкерні перевезення на більші відстані. Після цього у 2023 році фрахтові ставки на танкерні перевезення знизилися, однак залишалися високими та демонстрували значну волатильність. Основними факторами, що визначали цю динаміку, були геополітична нестабільність, перенаправлення експорту з Російської Федерації, зростання відстаней перевезень, скорочення нафтовидобутку країнами ОПЕК+ і посилення екологічних регулювань. Протягом 2024 року ринок танкерного тоннажу залишався стійким, а доходи перевищували середньотермінові показники. Незважаючи на сезонні коливання, попит на танкерні перевезення зберігається високим, що вказує на значний вплив енергетичної політики, геополітичних ризиків і структурних змін у глобальній торгівлі нафтою.

Збільшення фрахтових ставок на світовому ринку морських перевезень перетворилося на одну з найактуальніших економічних проблем останніх років. Значні коливання ставок, зумовлені геополітичною нестабільністю, перебоями в логістиці та змінами у глобальному попиті, впливають не тільки на вартість транспортування, а й на загальний рівень цін у світовій економіці.

Країни з найнижчими витратами на морські перевезення, такі, як вартість транспортування в Греції (1.5%), Україні (2.0%), Угорщині (2.2%) та Польщі (2.5%) становить невелику частку загальної вартості імпорту, що робить їх менш вразливими до змін у глобальних фрахтових ставках. Натомість країни з найвищими витратами на фрахт, такі, як Йорданія (10.0%), Кіпр (11.0%) та Сінгапур (12.0%), стикаються з більшими логістичними витратами, що пов'язано з високою залежністю від морських перевезень. У таких країнах коливання фрахтових ставок можуть сильніше впливати на рівень інфляції та вартість товарів. У середньому країни Європи (Німеччина, Франція, Швейцарія, Австрія) мають помірні витрати на фрахт (4–6%). Водночас деякі країни Азії та Латинської Америки (Таїланд, Чилі, Перу) демонструють вищі транспортні витрати (6–8%), що є наслідком географічної віддаленості основних торгових партнерів та особливостей регіональної логістики (рис. 6).

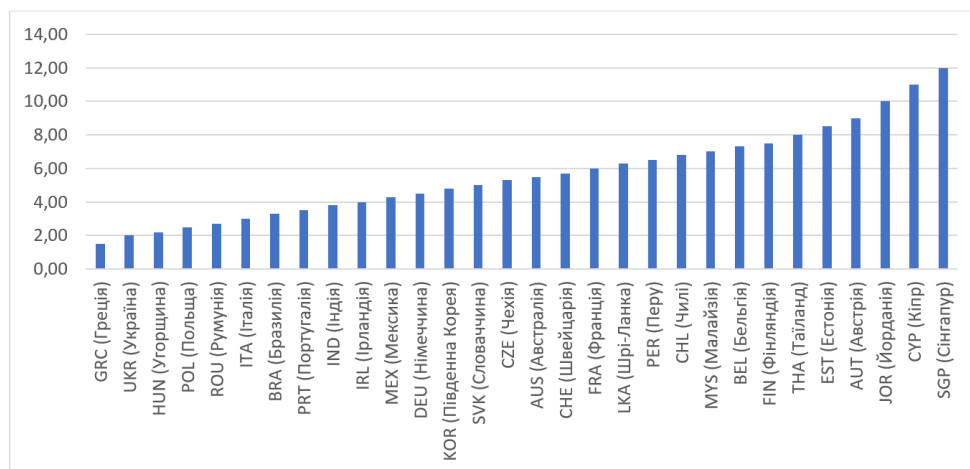


Рисунок 6. Витрати на фрахт (% від вартості імпорту товарів)

Джерело: [4].

Аналіз транспортних витрат показує, що розвинені країни мають найнижчі витрати на морські перевезення (у середньому 8,1% від вартості товару), тоді як у найменш розвинених країнах цей показник сягає 13,7%. Для малих острівних держав, що розвиваються, середній рівень транспортних витрат становить 9,8%, а для інших країн, що розвиваються, – 10,6% [10].

Останні події, зокрема блокування маршрутів у Червоному морі, труднощі з проходженням Панамського каналу та зростання логістичних витрат, спричинили подальше здорожчання транспортних послуг, що найбільше відчувають країни з високою залежністю від імпорту. Ці зміни найбільше впливають на малі острівні країни, що розвиваються, та найменш розвинені держави, які мають обмежені можливості диверсифікації поставок та значною мірою залежать від стабільного функціонування морських торговельних шляхів. Зростання транспортних витрат не лише підвищує собівартість товарів, а й сприяє посиленню інфляційного тиску та уповільненню економічного розвитку в цих регіонах.

Інфляційні тенденції мають тісний зв'язок зі ставками фрахту й вартістю морських перевезень. Періоди різкого зростання інфляції часто збігаються з підвищенням транспортних витрат, тоді як стабілізація або зниження фрахтових ставок сприяє уповільненню інфляційного тиску. У 2007–2008 роках спостерігалось стрімке зростання інфляції, що збігалось з історичним підйомом фрахтових індексів. Це було пов'язано з високим попитом на сировинні товари, особливо з боку Китаю, а також обмеженою кількістю суден на ринку. Спекулятивний інтерес до морських перевезень спричинив додаткове зростання фрахтових ставок, що призвело до подорожчання товарів і, відповідно, зростання інфляції. Після фінансової кризи 2008 року попит на морські перевезення різко впав, ставки фрахту знизилися, що також зменшило інфляційний тиск.

Протягом 2010–2014 років ситуація стабілізувалася, економіка поступово відновлювалася, і морські перевезення не були основним драйвером інфляційного тиску. Однак пандемія COVID-19 у 2020–2021 роках знову спричинила серйозні збої в глобальних ланцюгах постачання (рис. 7). Дефіцит контейнерів, затримки у портах та значний попит на перевезення призвели до рекордного зростання Shanghai Containerized Freight Index та China Containerized Freight Index. Це суттєво підвищило витрати на транспортування товарів, що, у свою чергу, спровокувало новий сплеск інфляції у 2021–2022 роках.

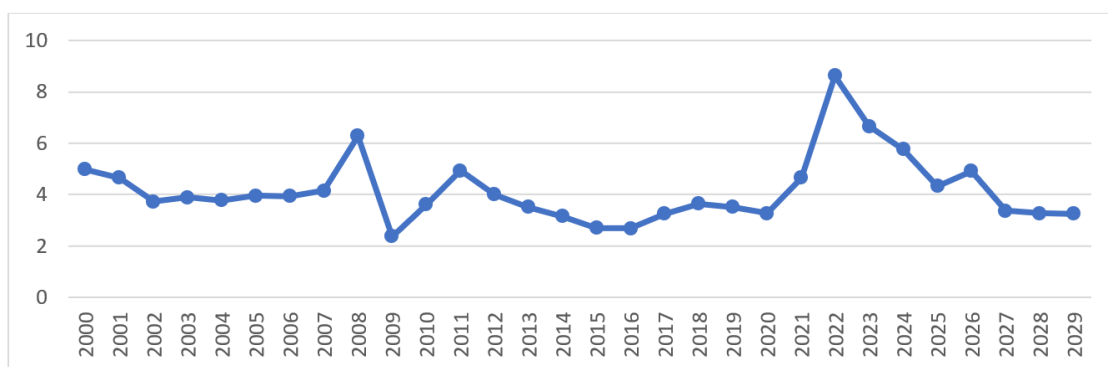


Рисунок 7. Рівень глобальної інфляції з 2000 до 2022 року з прогнозами до 2029 року (відсоткова зміна порівняно з попереднім роком)

Джерело: [17].

Після 2023 року ставки фрахту почали знижуватися, що стало наслідком нормалізації глобальних логістичних процесів і зменшення попиту на перевезення. Це сприяло поступовому уповільненню інфляції, оскільки зменшення транспортних витрат

знижує загальну вартість товарів. Таким чином, вартість морських перевезень безпосередньо впливає на глобальну економіку, визначаючи рівень інфляційного тиску в різні періоди.

Емпірично було виявлено, що коли глобальні витрати на доставку подвоюються, загальна інфляція CPI зростає приблизно на 0,7 відсоткового пункту. Враховуючи, наскільки мінливі витрати на доставку в даних, цей результат є економічно значущим. Справді, збільшення витрат на доставку на одне стандартне відхилення має інфляційний вплив, як і зростання світових цін на нафту чи продукти харчування на одне стандартне відхилення, але вплив витрат на доставку на інфляцію є стійкішим. Фактичний сплеск глобальних витрат на доставку, який спостерігався протягом 2021 року, додав приблизно 2 відсоткові пункти до глобальної інфляції у 2022 році [18].

Подальше зростання фрахтових ставок може мати серйозні економічні наслідки, особливо для малих острівних країн, що розвиваються, і найменш розвинених держав. Очікується, що до кінця 2025 року через проблеми на маршрутах у Червоному морі та перебої в роботі Панамського каналу глобальний рівень споживчих цін зросте на 0,6%. Найбільш уразливими до цього впливу є країни, які значною мірою залежать від морських перевезень. Згідно з прогнозами ЮНКТАД для малих острівних держав, що розвиваються, зростання споживчих цін може сягнути 0,9%, оскільки ці країни імпортують значну частину товарів морським транспортом. Водночас зростання фрахтових ставок може суттєво вплинути на ціни на харчові продукти, паливо та інші критично важливі товари, що ще більше посилить економічні труднощі для вразливих держав. Отже, ситуація на ринку морських перевезень безпосередньо впливає на глобальну економіку, особливо в країнах, залежних від імпорту.

Висновки. Зміна індексів фрахтових ставок, вартість морських перевезень та інфляційні тенденції тісно взаємопов'язані, оскільки транспортні витрати є ключовим компонентом у собівартості товарів та впливають на кінцеві споживчі ціни. Підвищення вартості перевезень, особливо в періоди геополітичної нестабільності, логістичних збоїв та змін у глобальному попиті, спричиняє зростання витрат для бізнесу та домогосподарств, що посилює інфляційний тиск у світовій економіці.

Індекси контейнерних перевезень, такі, як Shanghai Containerized Freight Index (SCFI) та China Containerized Freight Index (CCFI), відображають тенденції зміни фрахтових ставок у секторі контейнерної логістики. Вони зростають у відповідь на підвищення попиту, перебої у постачанні або подовження маршрутів через геополітичні ризики. Історичні дані свідчать, що різке зростання індексів у 2021–2022 роках збіглося з рекордною глобальною інфляцією, що було наслідком порушень логістичних ланцюгів та дефіциту контейнерів після пандемії COVID-19. Схожі закономірності спостерігаються у сегменті перевезень сировини. Під час геополітичних криз чи обмеження експорту ставки суховантажних та танкерних перевезень можуть різко зрости, що збільшує витрати для виробників та країн, залежних від імпорту. Це підтверджується останніми подіями, коли блокування Суецького каналу та Червоного моря спричинило новий виток зростання фрахтових ставок та додатковий інфляційний тиск.

Враховуючи ключову роль морських перевезень у глобальній економіці, важливо вживати заходи для зниження їх впливу на інфляційні тенденції. Необхідно розвивати логістичну інфраструктуру, диверсифікувати маршрути постачання, впроваджувати нові технології для зменшення витрат на транспортування та підвищення ефективності судноплавства. Політика економічної стійкості має включати заходи щодо зменшення залежності від вузьких логістичних коридорів та створення альтернативних ланцюгів постачання, що дозволить пом'якшити вплив транспортних витрат на інфляцію та забезпечити стабільність у світовій торгівлі.

Conclusions. Changes in freight rate indices, the cost of maritime transport, and inflationary trends are closely interconnected, as transport costs are a key component of the total cost of goods and directly influence final consumer prices. Increases in shipping costs – especially during periods of geopolitical instability, supply chain disruptions, and shifts in global demand – lead to higher expenses for businesses and households, intensifying inflationary pressures in the global economy.

Container freight indices such as the Shanghai Containerized Freight Index (SCFI) and the China Containerized Freight Index (CCFI) reflect trends in freight rate fluctuations within the container logistics sector. These indices rise in response to increased demand, supply disruptions, or longer shipping routes due to geopolitical risks. Historical data show that the sharp rise in these indices during 2021–2022 coincided with record global inflation, driven by broken supply chains and container shortages following the COVID-19 pandemic. Similar patterns are observed in the raw materials shipping segment. During geopolitical crises or export restrictions, dry bulk and tanker freight rates can spike significantly, raising costs for producers and countries dependent on imports. This has been confirmed by recent events, such as the Suez Canal blockage and Red Sea disruptions, which triggered a new surge in freight rates and additional inflationary pressure.

Given the critical role of maritime transport in the global economy, it is essential to take measures to reduce its impact on inflation dynamics. Efforts should focus on developing logistics infrastructure, diversifying supply routes, and adopting new technologies to lower transportation costs and enhance shipping efficiency. A sound resilience policy must also include actions to reduce dependency on narrow logistical corridors and build alternative supply chains, thereby mitigating the influence of freight costs on inflation and ensuring stability in global trade.

Acknowledgement. The article was prepared within the research project: «Socioeconomic impact of the COVID-19 pandemic and Russia’s full-scale invasion on the development of EU and Ukraine: fostering research collaborations through establishing a digital knowledge exchange platform». This project has received funding from the European Union’s Horizon 2020 Research and Innovation program under Grant Agreement no. 871072.



Список використаних джерел

1. International Monetary Fund (IMF). How Soaring Shipping Costs Raise Prices Around the World. Веб сторінка. URL: <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2022/03/28/how-soaring-shipping-costs-raise-prices-around-the-world> (дата звернення: 30.04.2025).
2. UNCTAD. Review of Maritime Transport 2022. Веб сторінка. URL: <https://unctad.org/rmt2022> (дата звернення: 30.04.2025).
3. UNCTAD. Review of Maritime Transport 2024: Chapter 3. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2024ch3_en.pdf (дата звернення: 30.04.2025).
4. Carrière-Swallow Y., Deb P., Furceri D., Jiménez D., Ostry J. D. Shipping Costs and Inflation. *Journal of International Money and Finance*. 2023. Vol. 130. 102771. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jimonfin.2022.102771>
5. Ferrari E., Christidis P., Bolsi P. The Impact of Rising Maritime Transport Costs on International Trade: Estimation Using a Multi-Region General Equilibrium Model. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*. 2023. Vol. 22. 100985. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.trip.2023.100985>
6. Michail N., Melas K., Cleanthous L. The Relationship Between Shipping Freight Rates and Inflation in the Euro Area. *International Economics*. 2022. Vol. 172 (14). DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4012154>
7. Пічугіна Ю. В., Алексеевська Г. С., Кочарян В. Г. Глобальні тенденції розвитку морського транспорту. *Бізнес-навігатор*. 2024. № 77. С. 34. Doi: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.77-34>. URL: http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2024/77_2024/36.pdf (дата звернення: 30.04.2025).

8. Лайко О. І., Алексеевська Г. С., Михайленко В. І. Методика оцінки потужностей портової інфраструктури водного транспорту України у сучасному бізнес-середовищі. Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології. 2024. Т. 3. № 2. С. 1–15. Doi: <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2024-3-2-2>.
9. Konstantinos M., Nektarios M. CO2 Emission Prices, Freight Costs, and Inflation: Some Early Evidence. 2024. SSRN. URL: <https://ssrn.com/abstract=5075380> (дата звернення: 30.04.2025).
10. UNCTAD. Review of Maritime Transport 2024. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2024_en.pdf (дата звернення: 30.04.2025).
11. MacroMicro. China Containerized Freight Index (CCFI) & Shanghai Containerized Freight Index (SCFI). Веб сторінка. URL: <https://en.macromicro.me/charts/947/commodity-ccfi-scfi> (дата звернення: 30.04.2025).
12. Ronsped. The Impact of Transport Costs on Prices and Inflation. Веб сторінка. URL: <https://www.ronsped.it/the-impact-of-transport-costs-on-prices-and-inflation> (дата звернення: 30.04.2025).
13. SISI. Analysis: Shipping Costs and Their Influence on Global Inflation. Веб сторінка. URL: <http://sisi.gssta.org/index.php?c=article&id=23933> (дата звернення: 30.04.2025).
14. Trading Economics. Baltic Exchange Dry Index. Веб сторінка. URL: <https://tradingeconomics.com/commodity/baltic> (дата звернення: 30.04.2025).
15. Lin Y.-J., Wang C.-C. The Dynamic Analysis of Baltic Exchange Dry Index. International Mathematical Forum. 2014. Vol. 9. No. 17. P. 803–823. DOI: <https://doi.org/10.12988/imf.2014.4473>
16. MacroMicro. World Baltic Dirty & Clean Tanker Index. Веб сторінка. URL: <https://en.macromicro.me/charts/946/world-baltic-dirty-clean-tanker-index> (дата звернення: 30.04.2025).
17. Statista. Global Inflation Rate Compared to Previous Year. Веб сторінка. URL: <https://www.statista.com/statistics/256598/global-inflation-rate-compared-to-previous-year/> (дата звернення: 30.04.2025).
18. CEPR. Shipping Costs Are an Important and Understudied Driver of Global Inflation. VoxEU Column. URL: <https://cepr.org/voxeu/columns/shipping-costs-are-important-and-understudied-driver-global-inflation> (дата звернення: 30.04.2025).

References

1. International Monetary Fund (IMF). How Soaring Shipping Costs Raise Prices Around the World. Web page. Available at: <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2022/03/28/how-soaring-shipping-costs-raise-prices-around-the-world> (accessed: 30 April 2025).
2. UNCTAD. Review of Maritime Transport 2022. Web page. Available at: <https://unctad.org/rmt2022> (accessed: 30 April 2025).
3. UNCTAD. Review of Maritime Transport 2024: Chapter 3. Available at: https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2024ch3_en.pdf (accessed: 30 April 2025).
4. Carrière-Swallow Y., Deb P., Furceri D., Jiménez D., Ostry J. D. (2023) Shipping Costs and Inflation. *Journal of International Money and Finance*, 130, 102771. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jimonfin.2022.102771>
5. Ferrari E., Christidis P., Bolsi P. (2023) The Impact of Rising Maritime Transport Costs on International Trade: Estimation Using a Multi-Region General Equilibrium Model. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, 22, 100985. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.trip.2023.100985>
6. Michail N., Melas K., Cleanthous L. (2022) The Relationship Between Shipping Freight Rates and Inflation in the Euro Area. *International Economics*, 172 (14). DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4012154>
7. Pichuhina Y. V., Alekseevska H. S., Kocharian V. H. (2024) Globalni tendentsii rozvytku morskoho transportu [Global trends in the development of maritime transport]. *Biznes-navigator*, no. 77, pp. 34. Doi: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.77-34>.
8. Laiko O. I., Alekseevska H. S., Mykhailenko V. I. (2024) Metodyka otsinky potuzhnosti portovoi infrastruktury vodnoho transportu Ukrainy [Methodology for assessing the capacity of Ukraine's water transport port infrastructure]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoi asotsiatsii naukovtsiv*, no. 3 (2), pp. 1–15. Doi: <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2024-3-2-2>.
9. Konstantinos M., Nektarios M. (2024) CO2 Emission Prices, Freight Costs, and Inflation: Some Early Evidence. *SSRN*. Doi: <https://ssrn.com/abstract=5075380>
10. UNCTAD. Review of Maritime Transport 2024. Available at: https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2024_en.pdf (accessed: 30 April 2025).
11. MacroMicro. China Containerized Freight Index (CCFI) & Shanghai Containerized Freight Index (SCFI). Web page. Available at: <https://en.macromicro.me/charts/947/commodity-ccfi-scfi> (accessed: 30 April 2025).
12. Ronsped. The Impact of Transport Costs on Prices and Inflation. Web page. Available at: <https://www.ronsped.it/the-impact-of-transport-costs-on-prices-and-inflation> (accessed: 30 April 2025).
13. SISI. Analysis: Shipping Costs and Their Influence on Global Inflation. Web page. Available at: <http://sisi.gssta.org/index.php?c=article&id=23933> (accessed: 30 April 2025).
14. Trading Economics. Baltic Exchange Dry Index. Web page. Available at: <https://tradingeconomics.com/commodity/baltic> (accessed: 30 April 2025).

15. Lin Y.-J., Wang C.-C. (2014) The Dynamic Analysis of Baltic Exchange Dry Index. *International Mathematical Forum*, vol. 9, no. 17. pp. 803–823. DOI: <https://doi.org/10.12988/imf.2014.4473>
16. MacroMicro. World Baltic Dirty & Clean Tanker Index. Web page. Available at: <https://en.macromicro.me/charts/946/world-baltic-dirty-clean-tanker-index> (accessed: 30 April 2025).
17. Statista. Global Inflation Rate Compared to Previous Year. Web page. Available at: <https://www.statista.com/statistics/256598/global-inflation-rate-compared-to-previous-year/> (accessed: 30 April 2025).
18. CEPR. Shipping Costs Are an Important and Understudied Driver of Global Inflation. VoxEU Column. Available at: <https://cepr.org/voxeu/columns/shipping-costs-are-important-and-understudied-driver-global-inflation> (accessed: 30 April 2025).



ACCOUNTING AND TAXATION

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

UDC 657.004

MODERN ASPECTS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF ACCOUNTING

Tamara Franchuk¹; Dmytro Tyshchenko²;
Andrii Zavazhenko³; Ihor Karpunin²

¹National Academy of Statistics, Accounting and Audit, Kyiv, Ukraine

²State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine

³Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Summary. The article examines modern aspects of accounting transformation. Modern technological innovations associated with the accelerated pace of digitalization in all industries, in particular in financial and accounting, have determined the choice and analysis of this issue. The features of accounting digitalization processes are identified. The ways of improving accounting in the conditions of constant development of the information and technical environment are outlined. The feasibility of immersion and comprehensive implementation of modern software developments in accounting activities is substantiated. The current standards for preparing financial statements and maintaining accounting using IT technologies are analyzed. The main approaches and methods of compiling and presenting financial statements in the context of the development of digitalization and accounting and analytical support for enterprise management are studied. The defining criteria on which the organization of the accounting system depends are studied. The main aspects, positive and negative features of software used by both large corporations and other enterprises are analyzed. Their functionality and reliability of use in the process of automatic adaptation and modification are determined. It is substantiated that the further introduction of the digital economy into the accounting sphere will in the near future lead to an improvement in the quality and efficiency of accounting processes, an increase in the number of accounting objects, the development of modern methods for assessing new accounting objects, the formation of a new approach to the complex integration of various types of accounting, and the improvement of applied digital accounting technologies. Software for outsourced accountants has been analyzed. Methods and ways of organizing simultaneous and remote work with the client have been established, without loss of efficiency and functionality. Key requirements for company personnel and features of working with electronic documents are identified, leaving the accountant with the task of checking the correctness of data and compiling reports. Ways of increasing the functionality of the program, depending on the selected version, which are determined by the specifics of enterprises, are proposed.

Key words: accounting activities, information technologies, informatization, digitalization.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.03.029

Received 11.03.2025

УДК 657.004

СУЧАСНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ

Тамара Франчук¹; Дмитро Тищенко²;
Андрій Заваженко³; Ігор Карпунін²

¹Національна академія статистики, обліку та аудиту, Київ, Україна

²Державний торговельно-економічний університет, Київ, Україна

³Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
Київ, Україна

Резюме. Досліджено сучасні аспекти трансформації бухгалтерського обліку. Сучасні технологічні інновації, пов'язані з прискореними темпами розвитку діджиталізації в усіх галузях, зокрема у фінансовому та бухгалтерському обліку, зумовили вибір та аналіз даної проблематики. Визначено особливості процесів цифровізації бухгалтерського обліку. Окреслено шляхи вдосконалення бухгалтерського обліку в умовах постійного розвитку інформаційно-технічного середовища. Обґрунтовано доцільність занурення та комплексного впровадження сучасних програмних розробок у здійснення облікової діяльності. Проаналізовано актуальні стандарти складання фінансової звітності та ведення бухгалтерського обліку засобами ІТ технологій. Досліджено основні підходи та методи складання й подавання фінансової звітності у контексті розвитку цифровізації та обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством. Досліджено визначальні критерії, від яких залежить організація системи бухгалтерського обліку. Проаналізовано основні аспекти, позитивні та негативні особливості програмного забезпечення, які застосовують великі корпорації та й інші підприємства. Визначено їх функціонал та надійність використання в процесі автоматичної адаптації та модифікації. Обґрунтовано, що подальше впровадження цифрової економіки в облікову сферу найближчим часом призведе до підвищення якості та ефективності облікових процесів, збільшення кількості об'єктів обліку, розроблення сучасних методів оцінювання нових об'єктів обліку, формування нового підходу до комплексної інтеграції різних видів обліку та вдосконалення прикладних технологій цифрового обліку. Проаналізовано програмне забезпечення для бухгалтерів-аутсорсерів. Встановлено методи та способи організації одночасної та дистанційної роботи з клієнтом без втрати ефективності та функціональності. Визначено ключові вимоги до персоналу компанії та особливості роботи з електронними документами, залишаючи для бухгалтера завдання перевірки правильності даних та складання звітності. Запропоновано способи підвищення функціональності програми в залежності від обраної версії, що зумовлені специфікою підприємств.

Ключові слова: облікова діяльність, інформаційні технології, інформатизація, цифровізація.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.03.029

Отримано 11.03.2025

Introduction. The changes taking place in the global economy are constant and rapid. The introduction of new approaches to accounting and the formation of financial statements is a continuous process. The very concept of financial statements, their purpose, essence, methods of presentation and methods of filling in are being updated. Modern processes of computerization, globalization and digitalization are driving the world economy forward and leading to inevitable changes. The key task of modern financial reporting is to provide accurate, truthful, reliable and unbiased information about the financial condition of the enterprise as a whole and by individual indicators. It is through the analysis of financial statements that management personnel assess the financial state of affairs in the company, analyze the dynamics of each indicator, and make correct and timely decisions dictated by the external market or internal economic situation. Today, there is maximum interest in the methods and approaches to the formation of financial statements used by European and global enterprises. In Ukraine, in particular, large companies are

gradually transitioning to international accounting rules and financial reporting. Therefore, the formation of financial reporting according to global standards allows domestic enterprises to easily enter the international market and be competitive there.

Review of the latest research and literature. Constant attention to the study of theoretical and practical results of research by leading foreign and foreign scientists allows us to conclude the feasibility and importance of studying the tasks set. The field of attention for studying individual aspects of the problems of digitalization of accounting has included a number of issues, the research of which is devoted to the work of scientists. Having considered the results obtained, as a result of studying the theoretical and practical experience of colleagues dedicated to analyzing the prospects for development and ways to accelerate the processes of digitalization of accounting, we will identify the main ones among them. Stepashkina K. and others study the methodology and tasks of modern accounting transformation using information technologies with the aim of their optimal use and explore the main aspects and features of accounting digitization processes [1, 2]. Zhyvets A. considers the main stages of the formation of professional competencies and the features of personnel training during the period of transformation and digitalization of accounting activities, [3, 92–93]. Belfo F., Trigo A. consider accounting information systems, study traditions and directions of their future development and improvement [4, p. 540]. Shkromida V. and others consider modification of electronic documentation in the context of accounting digitization [5, p. 72]. Petchenko M. analyzes trends in the introduction of digitalization in accounting [6, p. 110]. Kraus K., Kraus N., Manzura O., Ishchenko I. and Radzikhovska Y. analyze scientific views on the impact of technological changes resulting from the application of IT technologies in economic processes [7, 8].

The main goal of the article is to explore aspects of the digital transformation of accounting.

Task setting. To achieve the specified goal, the following tasks were set: to determine the features of the processes of digitalization of accounting; to identify ways to improve accounting during the constant development of the information and technical environment; to justify the feasibility of immersion and comprehensive implementation of modern software developments in the implementation of accounting activities.

Presentation of the main material. However, the current standards for preparing financial statements are also of high interest among accountants, since the correct preparation of financial statements requires certain knowledge and experience, and also requires a responsible attitude and reliable reflection of data. Since, based on the information reflected in the financial statements, the company's management will make decisions regarding further directions of its activities, calculate its own resources and opportunities for entering new sales markets, and also develop an activity strategy for future periods. The purpose of writing the paper is to study the approaches and methods of preparing and presenting financial statements in the context of the development of digitalization and accounting and analytical support for the management of the enterprise.

Today, financial statements are not only an integral part of accounting, but have also become a key element of management accounting. Financial statements formed based on accounting data are the basis for analyzing the company's management process. In the process of conducting the study, the following tasks were completed: research into the economic characteristics of the enterprise; study of the organizational and managerial structure of the company and its main activities; familiarization with approaches to maintaining and organizing accounting; calculation of the main technical and economic indicators of activity; study of the economic essence, goals, objectives and classification of

financial reporting; analysis of the existing methodology for compiling and presenting the Balance Sheet (Statement of Financial Position); consideration of the features of the formation of the Statement of Financial Results (Statement of Comprehensive Income); features of the regulatory and legal support of financial reporting; study of property indicators of financial reporting; analysis of the solvency and financial stability of the enterprise's indicators. The object of the study is financial reporting, its essence and methods of preparation and presentation.

The key factors of the digital economy are digital data and network transactions and their use as a resource that will significantly improve the success and productivity and evaluation of products and services. The increase in the information capacity of the objective economic space determines the development of the theory and improvement of the procedure for accounting for business transactions and processes that occur during the activities of business entities. The application of digital technologies in practice leads to the emergence of a significant amount of technical problems that an accountant must understand in his professional activities. Important attention is paid to a creative approach to the adaptability of the latest technologies to solve accounting issues. A useful skill is considered to be some awareness in the field of regulatory and legislative characteristics regarding copyright, the ability to use accounting programs in accordance with existing requirements, which has a significant impact on the creation and improvement of digital content. The accountant is faced with the task of protecting and preserving digital information that may become known to fraudsters or competitors.

The leakage of information that is a trade secret has a negative impact on the business activities of a business entity. Let's analyze several programs to simplify accounting: M.E.DOC, Dilovod, MASTER, BOOKKEEPER, SaaS, Debit Plus, iFin Zvit, SMARTFIN.UA. M.E.DOC – My Electronic Document, – Ukrainian accounting program allows you to easily exchange documents with counterparties and submit reports to regulatory authorities. Dilovod is a tool that allows entrepreneurs to easily and without special knowledge in the field of accounting to keep records. The MASTER program is designed for the effective management of small and medium businesses and utilities. BOOKKEEPER is the perfect choice for outsourced accountants. It allows you to work with the client at the same time without compromising functionality. Accounting SaaS cloud service is designed for accountants and provides the ability to maintain different types of accounting in one place. The Debit Plus system is adapted to constant changes in legislation and is easy to set up. iFin Zvit is an accounting program available on any device. One of its advantages is the ability to use it without having to install it on a computer. SMARTFIN.UA is a program for small business accounting. It allows you to combine an unlimited number of individual entrepreneurs in one account to avoid mixing data and ensure convenient accounting [9–10].

That is, accounting is a key element of such business processes as: formation of the economic policy of the enterprise; management of the company; planning of all financial and economic activities of the company. That is, accounting units employees of three key divisions of any company, regardless of the direction of activity, such as: financial, economic and management departments. In its meaning, the organization of accounting is an orderly system of interconnected actions aimed at forming an accounting system, which consists of: formation of accounting registers; creation of primary carriers of accounting information; development of the accounting policy of the enterprise; organization of the accounting process itself in the company.

Building an accounting system is the responsibility of the company's owners or founders. They will be responsible for the proper organization of such a system, its functionality, and its interaction with other departments in the future. And also, for activities

aimed at recording the facts of business transactions taking place in the enterprise in primary documents, the correct storage of these documents, registers and reporting. The organization of the accounting structure is carried out at the initial stage of the formation of the enterprise and is valid from the moment of its foundation until its liquidation.

Further introduction of the digital economy into the accounting sphere in the near future will lead to the following processes and phenomena: improving the quality and efficiency of accounting processes; increasing the number of accounting objects; developing modern methods for assessing new accounting objects; formation of a new approach to the comprehensive integration of various types of accounting; improvement of applied digital accounting technologies.

Conclusions. Digital application of changes in management support must be appropriate to the time content of the enterprise's activities and readiness for transformation. For the most part, the central feature is timeliness, which in turn provides the necessary amount of information about the circumstances and prospects in the business. The application of the digital economy in accounting must be implemented consistently, with a clear view of the consequences of the changes and the new growth project. Otherwise, progress in digital technologies will have a negative effect, which will cause the formation of risks for the development of the enterprise. Thus, an important place in the company is occupied by an accountant who is aware of and adapted to modern changes, in particular, this affects the development of the company. In the current period of development in the field of digital technologies, it is important to apply the implemented changes in accounting, this is a mandatory and important step for the successful functioning of the organization.

References

1. Tyshchenko D., Franchuk T., Stepashkina K., Karpunin I. (2024) Proektuvannia ta rozrobka systemy korporatyvnoho elektronnoho dokumentoobihu. [Design and development of a corporate electronic document flow system]. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations*, no. 1 (13), pp. 200–207. DOI: <https://doi.org/10.32750/2024-0119>
2. Franchuk T., Tyshchenko D., Desiatko A., Karpunin I. (2025) Features of accounting digitalization processes. *Galician economic journal*, vol. 95, no. 1, pp. 61–66. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.01.061
3. Zhyvets A. (2018) Evolution of Professional Competencies of Accountants of Small Enterprises in the Digital Economy of Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 4, pp. 87–93. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-5-87-93>
4. Belfo F., Trigo A. (2013). Accounting Information Systems: Traditions and Future Directions. *Accounting Information Systems – Tradition and Future Directions*, pp. 536–546. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2013.12.060>
5. Shkromyda V., Shkromyda N., Hnatiuk T. (2023) Modification of documentation in the context of digitization of accounting. *The actual problems of regional economy development*, vol. 2, no. 19, pp. 69–78. Available at: <http://lib.pnu.edu.ua:8080/handle/123456789/17274> (accessed: 20 February 2025). DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.19.69-78>
6. Petchenko M. (2023) Analysis of trends in the implementation of digitalization in accounting. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 1, no. 48, pp. 105–113. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.1.48.2023.3951>
7. Kraus K. (2025) Digital and institutional changes in economic relations: comparative analysis and assessment of possible structural shifts. *Galician economic journal*, vol. 95, no. 1, pp. 7–17. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.01.007
8. Kraus K., Kraus N., Manzhura O., Ishchenko I., Radzikhovska Y. (2023) Digital Transformation of Business Processes of Enterprises on the Way to Becoming Industry 5.0 in the Gig Economy. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, vol. 20, art. 93, pp. 1008–1029. DOI: <https://doi.org/10.37394/23207.2023.20.93>
9. Top 10 Software to Simplify Accounting (2023). Available at: <https://www.mogol-alfa.com.ua/buhgalterski-novini/top-10-program-dlya-sproshennya-buhgalterskogo-obliku/> (accessed: 20 February 2025).
10. ACCA (2021). Professional accountants – the future: generation next. Available at: <https://www.accaglobal.com/in/en/technical-activities/technical-resources-search/2016/november/generation-next.html> (accessed: 20 February 2025).

Список використаних джерел

1. Tyshchenko D., Franchuk T., Stepashkina K., Karpunin I. Проектування та розробка системи корпоративного електронного документообігу. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2024. № 1(13). С. 200–207. DOI: <https://doi.org/10.32750/2024-0119>
2. Franchuk T., Tyshchenko D., Desiatko A., Karpunin I. Features of accounting digitalization processes. *Galician economic journal*. 2025. Vol. 95. No. 1. P. 61–66. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.01.061
3. Zhyvets A. Evolution of Professional Competencies of Accountants of Small Enterprises in the Digital Economy of Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. Vol. 4. P. 87–93. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-5-87-93>
4. Belfo F., Trigo A. Accounting Information Systems: Traditions and Future Directions. *Accounting Information Systems – Tradition and Future Directions*. 2013. С. 536–546. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2013.12.060>
5. Shkromyda V., Shkromyda N., Hnatiuk T. Modification of documentation in the context of digitization of accounting. *The actual problems of regional economy development*. 2023. Vol. 2. No. 19. P. 69–78. URL: <http://lib.pnu.edu.ua:8080/handle/123456789/17274> (дата звернення: 20.02.2025). DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.19.69-78>
6. Petchenko M. Analysis of trends in the implementation of digitalization in accounting. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 1. No. 48. P. 105–113. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3951>
7. Краус К. Цифрові та інституційні зміни в економічних відносинах: компаративний аналіз і оцінювання можливих структурних зрушень. *Галицький економічний вісник*. 2025. № 92. № 1. С. 7–17. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.01.007
8. Kraus K., Kraus N., Manzhura O., Ishchenko I., Radzikhovska Y. Digital Transformation of Business Processes of Enterprises on the Way to Becoming Industry 5.0 in the Gig Economy. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2023. Vol. 20. Art. 93. P. 1008–1029. DOI: <https://doi.org/10.37394/23207.2023.20.93>
9. Top 10 Software to Simplify Accounting URL: <https://www.mogol-alfa.com.ua/buhgalterski-novini/top-10-program-dlya-sproshennya-buhgalterskogo-obliku/> (дата звернення: 20.02.2025).
10. ACCA Professional accountants – the future: generation next. URL: <https://www.accaglobal.com/in/en/technical-activities/technical-resources-search/2016/november/generation-next.html> (дата звернення: 20.02.2025).



УДК 657.21:658.1

МОДЕЛЮВАННЯ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ ЗА ВИТРАТАМИ ВИРОБНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УКРАЇНІ ЗА ДОПОМОГОЮ ЧАСОВИХ ТРЕНДІВ

Оксана Нужна

Луцький національний технічний університет, Луцьк, Україна

Резюме. Досліджено актуальні питання, пов'язані з динамікою доданої вартості за витратами виробництва на підприємствах України. Визначено роль та значення доданої вартості на рівні окремих суб'єктів і на рівні економіки в цілому. Метою дослідження є вивчення динаміки доданої вартості за витратами виробництва на підприємствах в Україні та часовий трендовий аналіз зазначеного показника загалом для підприємств всіх видів економічної діяльності. Розглянуто зміст показника «додана вартість за витратами виробництва» та його відображення у звітах Державної служби статистики України, а також порядок його оцінювання для кожного підприємства окремо за даними звітності (Форма № 1-підприємство (річна) «Структурне обстеження підприємства»; Форма № 2 «Звіт про фінансові результати»). Також визначено порядок визначення агрегованого показника доданої вартості за витратами виробництва як загалом для економіки України, так і для окремих галузей чи видів економічної діяльності або регіонів. Проведено аналіз динаміки доданої вартості за витратами виробництва на підприємствах в Україні за 2012–2023 роки. Встановлено, що додана вартість за витратами виробництва на підприємствах в Україні протягом періоду дослідження зростає, за такими винятком: у 2013 році загалом для всіх підприємств, а також для великих та середніх підприємств; у 2015 році для малих підприємств і мікропідприємств; у 2020 році для великих та середніх підприємств; у 2022 році загалом для всіх підприємств, а також для великих і середніх підприємств. Зафіксована позитивна динаміка показника у 2023 році як загалом для всіх підприємств, так і в розрізі їх груп за розмірами, що свідчить про адаптацію до нових умов господарювання. Побудовано часові трендові моделі динаміки доданої вартості за витратами виробництва на підприємствах в Україні за 2012–2023 роки, визначено їх аналітичну форму, параметри та характеристики. Проведено перевірку побудованих моделей на адекватність статистичним даним за критерієм Фішера. Обґрунтовано можливість застосування отриманих моделей для прогнозування доданої вартості за витратами виробництва на макрорівні.

Ключові слова: витрати виробництва, додана вартість, моделювання, часовий тренд.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.03.035

Отримано 03.04.2025

UDC 657.21:658.1

MODELING OF VALUE ADDED BY PRODUCTION COSTS AT ENTERPRISES IN UKRAINE USING TIME TRENDS

Oksana Nuzhna

Lutsk National Technical University, Lutsk, Ukraine

Summary. The article examines current issues related to the dynamics of value added by production losses at enterprises in Ukraine. The role and significance of value added are determined at the level of individual business entities and the level of the economy as a whole. The purpose of the study is to study the dynamics of value added by production costs at enterprises in Ukraine and a time trend analysis of the specified indicator in general for enterprises of all types of economic activity. The content of the indicator «value added by production losses» and its reflection in the reports of the State Statistics Service of Ukraine, as well as the procedure for its assessment for each enterprise separately according to reporting data (Form No. 1-entrepreneurship (annual) «Structural survey of the enterprise»; Form No. 2 «Report on financial results») are considered. The procedure for determining the aggregated value added indicator by production costs for the economy of Ukraine as a whole and for individual

industries or types of economic activity, or regions has also been determined. An analysis of the dynamics of value added by production costs at enterprises in Ukraine for 2012–2023 has been conducted. It has been established that value added by production costs at enterprises in Ukraine during the study period is increasing, with the following exceptions: in 2013 for all enterprises in general, as well as for large and medium-sized enterprises; in 2015 small enterprises and microenterprises; in 2020 large and medium-sized enterprises; in 2022 for all enterprises in general, as well as for large and medium-sized enterprises. Positive dynamics of the indicator in 2023 were recorded both for all enterprises in general and in terms of their size groups, which indicates adaptation to new business conditions. Time trend models of the dynamics of added value of production costs of enterprises in Ukraine in 2012–2023 were constructed, their analytical form, parameters and characteristics were determined. The constructed models were checked for adequacy to statistical data using the Fisher criterion. The possibility of using the obtained models for forecasting the added value of production costs at the macro level was substantiated.

Key words: production costs, value added, modeling, time trend.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.03.035

Received 03.04.2025

Постановка проблеми. Додана вартість для підприємства – це вартісне оцінювання його роботи, важливий фактор забезпечення стійкості та стабільності функціонування, необхідна умова конкурентоспроможності на ринку. Для економіки в цілому створення доданої вартості є основою національного багатства. Саме тому нарощування доданої вартості є важливим фактором економічного розвитку окремих суб'єктів господарювання й держави в цілому. Моделювання є вагомим інструментом у дослідженні тенденцій розвитку та прогнозування економічних показників і, зокрема, доданої вартості. Однак досліджень доданої вартості інструментами моделювання ми не виявили.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми формування та оцінювання доданої вартості є предметом дослідження ряду вчених, серед яких Варченко О. М. [1], Варченко О. О. [1], Вернюк Н. О. [1], Гаврик О. Ю. [1], Грідчина М. В. [2], Гурняк І. Л. [3], Дацко О. І. [3], Мірзоєва Т. В. [11], Степасюк М. О. [11], Яремчук О. І. [3] та ін. Зокрема, на рівні окремого суб'єкта господарювання досліджують додану вартість Варченко О. М., Гаврик О. Ю., Вернюк Н. О., Варченко О. О. [1], Грідчина М. В. [2], Гурняк І. Л., Дацко О. І., Яремчук О. І. [3]. У свою чергу, Коваленко О. В. розглядає додану вартість у контексті національної продовольчої безпеки [8]. Мірзоєва Т. В. і Степасюк М. О. [11] звертаються до питання доданої вартості в агробізнесі.

Часове трендове моделювання вчені Добуляк Л. П. і Костенко С. Б. [4] застосовують для дослідження тенденцій розвитку малого підприємництва в Україні, науковці ж Семенова В. Г. і Семенова К. Д. [13] використовують моделі одного часового ряду для прогнозування економічних показників у сучасних умовах.

Однак вважаємо за доцільне застосувати часове трендове моделювання в дослідженні динаміки й тенденцій доданої вартості за витратами виробництва на макрорівні – для підприємств усіх видів діяльності загалом, а також з розподілом їх за розмірами.

Мета дослідження – вивчити, яка динаміка доданої вартості за витратами виробництва на підприємствах в Україні, та провести часовий трендовий аналіз зазначеного показника загалом для підприємств усіх видів економічної діяльності.

Постановка завдання. Для досягнення поставленої мети визначено такі наукові завдання: розкрити сутність доданої вартості за витратами виробництва та її відображення у звітності підприємства та на макрорівні; дослідити динаміку доданої вартості за витратами виробництва для підприємств України; здійснити моделювання доданої вартості за витратами виробництва за допомогою часових трендів.

Для вирішення поставлених завдань використано такі методи: аналіз, синтез, узагальнення, аналогія, системний підхід, моделювання, табличний, графічний.

Виклад основного матеріалу. Показник додана вартість за витратами виробництва відноситься до основних структурних показників діяльності підприємства. Він відображається у звітах Державної служби статистики України в розділі

«Статистична інформація», вкладці «Економічна статистика» на сторінці «Діяльність підприємств» з такою деталізацією інформації:

– показники діяльності суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва: «Додана вартість за витратами виробництва суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва за видами економічної діяльності» [7];

– показники діяльності підприємств: «Додана вартість за витратами виробництва підприємств за видами економічної діяльності у розрізі регіонів» [6];

– показники діяльності великих, середніх, малих та мікропідприємств: «Додана вартість за витратами виробництва підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства» [5].

Показник доданої вартості за витратами виробництва оцінюється за кожним підприємством окремо за даними його звітності (Форма № 1-підприємство (річна) «Структурне обстеження підприємства»; Форма № 2 «Звіт про фінансові результати»)» [9, с. 7–9]. Згідно з регламентом Комісії (ЄС) № 250/2009 від 11.03.2009, «показник «додана вартість за витратами виробництва» розраховують на основі обороту, плюс капіталізоване виробництво, плюс інші нефінансові доходи (у тому числі субсидії на виробництво), плюс або мінус зміна запасів, мінус загальна вартість куплених товарів та послуг, мінус інші податки на продукцію, які пов'язані з оборотом, але не підлягають вирахуванню, мінус збори й податки, пов'язані з виробництвом» [9, с. 10]. Далі отримані показники по кожному підприємству додаються і результатом є агрегований показник доданої вартості за витратами виробництва як загалом для економіки України, так і для окремих галузей чи видів економічної діяльності або регіонів.

На макрорівні, в схемі міжгалузевого балансу народного господарства додана вартість відображається у третьому квадранті – чиста продукція у вигляді суми оплати праці й чистого прибутку в розрізі галузей економіки. Загалом по економіці новостворена вартість відображається у четвертому квадранті як національний дохід – сума чистої продукції галузей.

Згідно з «Методикою розрахунку валового внутрішнього продукту виробничим методом і за доходами» [9], «Додана вартість за витратами виробництва – це валовий дохід від операційної діяльності, скоригований на субсидії та непрямі податки». Розрахунок показника «додана вартість за витратами виробництва» здійснюється щодо статистичної одиниці «підприємство» [9, с. 5–6].

За даними Державної служби статистики України проведено аналіз динаміки доданої вартості за витратами виробництва на підприємствах в Україні за 2012–2023 роки (табл. 1).

Таблиця 1. Аналіз динаміки доданої вартості за витратами виробництва на підприємствах в Україні за 2012–2023 роки

Рік	Додана вартість за витратами виробництва, тис. грн				
	Усього	у тому числі			
		Великі підприємства	Середні підприємства	Малі підприємства	З них мікропідприємства
2012	1015503516,5	482248452,0	424927211,7	108327852,8	27038939,7
2013	977145041,1	416121058,7	410647518,9	150376463,5	42164233,4
2014	1234090057,4	530792388,5	486547460,1	216750208,8	81059948,4
2015	1329264523,6	585131847,6	537955975,4	206176700,6	62548663,2
2016	1702670475,7	680193209,8	738338245,9	284139020,0	91867400,0
2017	2099504842,8	844774116,7	865520814,3	389209911,8	140131447,3
2018	2310580598,9	895101133,7	956970797,3	458508667,9	164974037,8
2019	2744295787,5	999622421,1	1175647008,6	569026357,8	221692572,8
2020	2883239994,4	935890682,1	1141172487,3	806176825,0	348978221,5

2021	4089060560,0	1502083723,7	1688360388,3	898616448,0	364608617,7
2022	3638467836,0	1014953244,1	1645504970,7	978009621,2	365305726,0
2023	4422899120,6	1316698798,4	1878491983,4	1227708338,8	510467733,5
2023 до 2012, абс.	3407395604,1	834450346,4	1453564771,7	1119380486,0	483428793,8
2023 до 2012, %	335,5	173,0	342,1	1033,3	1787,9
2023 до 2012, рази	4,4	2,7	4,4	11,3	18,9

Джерело: розраховано за даними [5].

Аналіз даних табл. 1 показав, що додана вартість за витратами виробництва на підприємствах в Україні протягом періоду дослідження зростає, за незначними винятками. Зокрема, спостерігається зменшення показника загалом для всіх підприємств, а також для великих та середніх підприємств у 2013 році. Малі підприємства і в тому числі мікропідприємства демонструють зменшення досліджуваного показника у 2014 році, спричинене початком АТО й тимчасовою окупацією частини територій. У 2020 році для великих та середніх підприємств спостерігається зменшення доданої вартості за витратами виробництва, що пов'язуємо із негативним впливом на їх діяльність карантинних обмежень через пандемію коронавірусної хвороби. І, нарешті, показник зменшується у 2022 році загалом для всіх підприємств, а також для великих і середніх підприємств у зв'язку з початком повномасштабної війни та її наслідками. Однак зауважимо, що у 2023 році спостерігається зростання доданої вартості за витратами виробництва як загалом для всіх підприємств, так і в розрізі їх груп за розмірами, що свідчить про адаптацію до нових умов господарювання.

Загалом у 2023 році порівняно із базовим 2012 роком додана вартість за витратами виробництва на підприємствах в Україні збільшилася на 3407395604,1 тис. грн (на 335,5% або у 4,4 раза). За групами підприємств за їх розмірами найбільші темпи зростання досліджуваного показника спостерігаються по групі малих підприємств (на 1119380486,0 тис. грн або на 1033,3% або у 11,3 раза) і з них для мікропідприємств (на 483428793,8 тис. грн або на 1787,9% або у 18,9 раза). Дещо менші темпи зростання доданої вартості за витратами виробництва відзначимо для середніх підприємств, а саме, на 1453564771,7 тис. грн (на 342,1% або у 4,4 раза). І найменші темпи зростання показника зафіксовано для великих підприємств, а саме, на 834450346,4 тис. грн (на 173,0% або у 2,7 раза).

Аналіз кореляційного поля показав, що на додану вартість за витратами виробництва підприємств України суттєвий вплив має чинник часу (t). Тому ми побудували часові трендові моделі, параметри та характеристики яких наведено у табл. 2.

Таблиця 2. Аналіз часових трендових моделей доданої вартості за витратами виробництва на підприємствах в Україні за 2012–2023 роки

Характеристики моделі		Підприємства				
		Усього	У тому числі			
			Великі підприємства	Середні підприємства	Малі підприємства	З них мікропідприємства
Аналітична форма		Експонентна	Експонентна	Експонентна	Поліном 2-го степеня	Поліном 2-го степеня
Коефіцієнт детермінації		0,9758	0,8860	0,9754	0,9906	0,9689
Критерій Фішера	Розрахункове значення	403,22	77,72	396,50	1053,83	311,54
	Табличне значення	4,96				

Джерело: розрахунки автора за даними [5].

Аналіз даних табл. 2 показав, що всі часові трендові моделі є адекватними реальним статистичним даним, про що свідчать розрахункові значення критерію Фішера, які перевищують табличне (4,96). Близько 97% варіації доданої вартості за витратами виробництва пояснюється моделлю – загалом для всіх підприємств (97,58%), а також для середніх (97,54%) і мікропідприємств (96,89%). Дещо менше, а саме 88,6% варіації доданої вартості за витратами виробництва пояснюється моделлю для великих підприємств.

Про високу якість часових трендових моделей свідчить також розміщення точок поля кореляції навколо лінії тренду (рис. 1). Тому отримані в дослідженні моделі можуть цілком застосовуватися для прогнозування доданої вартості за витратами виробництва для підприємств України загалом, а також у розрізі їх розподілу за розмірами.

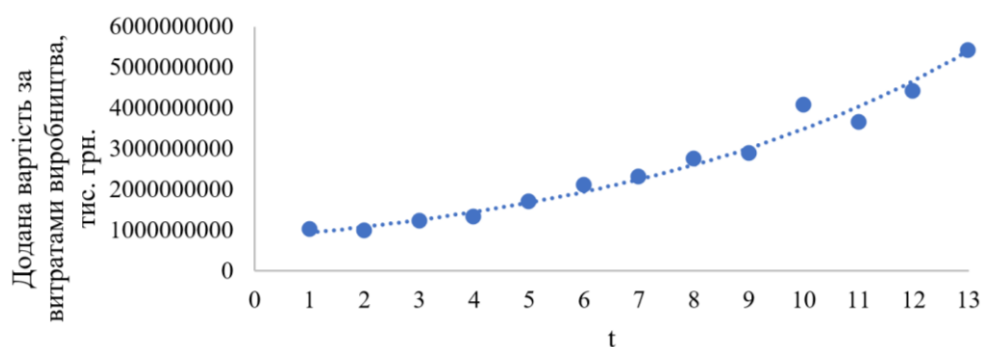


Рисунок 1. Кореляційне поле і часовий тренд доданої вартості за витратами виробництва на підприємствах в Україні за 201–2023 роки та прогноз на 2024 рік ($t=13$)

Джерело: побудовано на основі власних досліджень за даними [5].

Висновки. Досліджено динаміку доданої вартості за витратами виробництва для підприємств України загалом, а також у розрізі їх розподілу за розмірами на основі даних Державної служби статистики України за 2012–2023 роки. Встановлено значні темпи зростання показника практично протягом усього періоду дослідження, за винятками у 2013, 2020 і 2022 роках. Побудовано часові трендові моделі доданої вартості за витратами виробництва для підприємств України загалом і для великих та середніх підприємств у формі експонентної залежності, а для малих та мікропідприємств – у формі полінома другого степеня.

Обґрунтовано можливість застосування отриманих моделей для прогнозування доданої вартості за витратами виробництва на макрорівні. При цьому слід визначати довірчий інтервал з певною ймовірністю, що на даний момент в умовах посилення ступеня невизначеності умов ведення господарської діяльності є досить проблематичним і є ризик того, що не включені в модель фактори будуть мати сильний вплив на показник.

Conclusions. Thus, we have studied the dynamics of value added by production costs for enterprises in Ukraine in general, as well as in terms of their distribution by size based on data from the State Statistics Service of Ukraine for 2012-2023. Significant growth rates of the indicator were established practically throughout the entire research period, with the exceptions of 2013, 2020 and 2022. Time trend models of value added by production costs were constructed for enterprises in Ukraine in general and large and medium-sized enterprises in the form of an exponential dependence, and for small and micro enterprises in the form of a second-degree polynomial. The possibility of using the obtained models to forecast value added by production costs at the macro level was substantiated.

Список використаних джерел

1. Варченко О. М., Гаврик О. Ю., Вернюк Н. О., Варченко О. О. Інформаційне забезпечення аналізу формування доданої вартості підприємством. *Збірник наукових праць Уманського НУС*. 2023. Вип. 103. Ч. 2. С. 117–128. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8240-2023-103-2-117-128>
2. Грідчина М. В. Про додану вартість як показник результатів діяльності сучасних корпорацій. *Наукові праці МАУП*. 2013. Вип. 1 (36). С. 126–129.
3. Гурняк І. Л., Дацко О. І., Яремчук О. І. Додана вартість як базис економічного розвитку територіальних громад. *Регіональна економіка*. 2015. № 1. С. 37–47.
4. Добуляк Л. П., Костенко С. Б. Використання трендових моделей для дослідження тенденцій розвитку малого підприємництва в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер.: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 24. Ч. 1. С. 147–152.
5. Додана вартість за витратами виробництва підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2012–2023). Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdsg/dvvs_g_ved_15-20.xlsx (дата звернення: 24.03.2025).
6. Додана вартість за витратами виробництва підприємств за видами економічної діяльності у розрізі регіонів (2014–2023). Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdp_roz_reg/dvvs_h_ved_14-20.xlsx (дата звернення: 24.03.2025).
7. Додана вартість за витратами виробництва суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва за видами економічної діяльності (2013–2023). Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pssg/dvvs_g_vsmm_ek_2013_2022_u.xlsx (дата звернення: 24.03.2025).
8. Коваленко О. В. Додана вартість у контексті національної продовольчої безпеки. *Економіка та держава*. 2015. № 4. С. 98–102.
9. Методика розрахунку валового внутрішнього продукту виробничим методом і за доходами. Київ : Державний комітет статистики України, 2004. 43 с.
10. Методика розрахунку показника структурної статистики «додана вартість за витратами виробництва». Київ : Державний комітет статистики України, 2016. 20 с.
11. Мірзоева Т. В., Степасюк М. О. До питання доданої вартості. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. № 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3289/3213> (дата звернення: 01.04.2025).
12. Особливості формування доданої вартості продукції на промислових підприємствах: науково-довідна записка. Київ–Краматорськ, 2017. 34 с. URL: <https://agro.dn.gov.ua/wp-content/uploads/2018/01/Osoblyvosti-formuvannya-dodanoji-vartosti-produktsiyi.pdf> (дата звернення: 31.03.2025).
13. Семенова В. Г., Семенова К. Д. Використання моделей одного часового ряду для прогнозування економічних показників у сучасних умовах. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2018. № 3 (26). С. 334–340. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i26.144282>

References

1. Varchenko O. M., Ghavryk O. Ju., Vernjuk N. O., Varchenko O. O. (2023) Informacijne zabezpechennja analizu formuvannja dodanoji vartosti pidpryjemstvom [Information supply of the analysis of the added value formation by the enterprise]. *Journal of Uman NUH*, vol. 103, p. 2. pp. 117–128. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8240-2023-103-2-117-128>
2. Ghridchyna M. V. (2013) Pro dodanu vartistj jak pokaznyk rezuljtativ dijalnosti suchasnykh korporacij [On added value as an indicator of the performance of modern corporations]. *Scientific works of IAPM*, vol. 1 (36), pp. 126–129.
3. Ghurnjak I. L., Dacko O. I., Jaremchuk O. I. (2015) Dodana vartistj jak bazys ekonomichnogho rozvytku terytorialnykh ghromad [Added value as the basis for the economic development of territorial communities]. *Regional economy*, no. 1, pp. 37–47.
4. Dobuljak L. P., Kostenko S. B. (2019) Vykorystannja trendovykh modelej dlja doslidzhennja tendencij rozvytku malogho pidpryjemnyctva v Ukrajinі [Using trend models to study small business development trends in Ukraine]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*, vol. 24, p. 1, pp. 147–152.
5. Dodana vartistj za vytratamy vyrobnyctva pidpryjemstv za vydamy ekonomichnoji dijalnosti z rozpodilom na velyki, seredni, mali ta mikropidpryjemstva (2012–2023) [Value added by production costs of enterprises by type of economic activity with a breakdown into large, medium, small and micro enterprises]. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrajinu*. Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdsg/dvvs_g_ved_15-20.xlsx (accessed: 24 March 2025).

6. Dodana vartistj za vytratamy vyrobnyctva pidpryjemstv za vydamy ekonomichnoji dijajnosti u rozrizi rehioniv (2014–2023) [Value added by production costs of enterprises by type of economic activity, by region] Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdp_roz_reg/dvvvh_ved_14-20.xlsx (accessed: 24 March 2025).
7. Dodana vartistj za vytratamy vyrobnyctva sub'ektiv velykogho, serednjogho, malogho ta mikropidpryjemnyctva za vydamy ekonomichnoji dijajnosti (2013–2023) [Value added by production costs of large, medium, small and micro-enterprises by type of economic activity] Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pssg/dvvs_g_vsmm_ek_2013_2022_u.xlsx (accessed: 24 March 2025).
8. Kovalenko O. V. (2015) Dodana vartistj u konteksti nacionaljnoji prodovol'jchoji bezpeky [Added value in the context of national food security]. *Economy and states*, no. 4, pp. 98–102.
9. Metodyka rozrakhunku valovogho vnutrishnjogho produktu vyrobnychym metodom i za dokhodamy (2004) [Methodology for calculating gross domestic product by production method and by income]. Kyjiv: Derzhavnyj komitet statystyky Ukrainy, 43 p.
10. Metodyka rozrakhunku pokaznyka strukturnoji statystyky “dodana vartistj za vytratamy vyrobnyctva” (2016) [Methodology for calculating the structural statistics indicator “value added at production costs”]. Kyjiv: Derzhavnyj komitet statystyky Ukrainy, 20 p.
11. Mirzojeva T. V., Stepasjuk M. O. (2023) Do pytannja dodanoji vartosti [On the issue of added value]. *Economy and society*, vol. 58. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3289/3213> (accessed: 01 April 2025).
12. Osoblyvosti formuvannja dodanoji vartosti produkciji na promyslovykh pidpryjemstvakh: naukovodopovidna zapyska (2017) [Peculiarities of the formation of added value of products at industrial enterprises: scientific report]. Kyjiv–Kramators'jk, 34 p. Available at: <https://agro.dn.gov.ua/wp-content/uploads/2018/01/Osoblyvosti-formuvannya-dodanoji-vartosti-produktsiyi.pdf> (accessed: 31 March 2025).
13. Semenova V. Gh., Semenova K. D. (2018) Vykorystannja modelej odnogho chasovogho rjadu dlja prognozuvannja ekonomichnykh pokaznykiv u suchasnykh umovakh [Using models of a single time series for forecasting economic indicators in modern conditions]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, no. 3 (26), pp. 334–340. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i26.144282>



УДК 657

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА КОМУНІКАТИВНІ АСПЕКТИ ОБЛІКУ ЗА ЦЕНТРАМИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Наталія Тлущкевич¹; Ірина Садовська²; Оксана Нужна¹

¹Луцький національний технічний університет, Луцьк, Україна

²Волинський національний університет імені Лесі Українки, Луцьк, Україна

Резюме. Охарактеризовано організаційні та комунікативні аспекти обліку за центрами відповідальності. Метою статті є обґрунтування організаційних та комунікативних аспектів обліку за центрами відповідальності для розроблення моделі організації обліку за центрами відповідальності. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: визначити економічну суть центрів відповідальності; охарактеризувати види центрів відповідальності та особливості організації обліку в них; визначити комунікативні зв'язки в центрах відповідальності; розробити модель організації обліку за центрами відповідальності з урахуванням облікових, контрольних та комунікативних аспектів. Для вирішення поставлених завдань використано такі методи: теоретичного узагальнення, аналогії, аналізу, групування, системний підхід. Розглянуто наукові підходи до визначення економічної суті поняття «центр відповідальності». Охарактеризовано особливості класифікації центрів відповідальності в управлінському обліку залежно від контрольованості їх показників на центр доходів та витрат, прибутку й інвестицій. Встановлено, що в обліку за центрами відповідальності важливе значення має відповідальність, класифікація доходів і витрат на контрольовані й неконтрольовані, комунікативні зв'язки, внутрішня звітність та контроль й оцінювання результатів їх діяльності. Обґрунтовано, що система організації обліку за центрами відповідальності характеризується комунікативними зв'язками між рівнями управління та обліковою політикою, яка відображає особливості організації обліку в центрах відповідальності. Виділено комунікативні зв'язки у центрах відповідальності – горизонтальні й вертикальні комунікації, усні та письмові комунікації. Запропоновано етапи організації обліку за центрами відповідальності та варіанти відображення особливостей організації управлінського обліку за центрами відповідальності в обліковій політиці. Розроблено модель організації обліку за центрами відповідальності з урахуванням облікових, контрольних та комунікативних аспектів.

Ключові слова: управлінський облік, центр відповідальності, організація, комунікативні зв'язки.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.03.042

Отримано 03.04.2025

UDC 657

ORGANIZATIONAL AND COMMUNICATION ASPECTS OF ACCOUNTING BY RESPONSIBILITY CENTERS

Nataliia Tluchkevych¹; Iryna Sadovska²; Oksana Nuzhna¹

¹Lutsk National Technical University, Lutsk, Ukraine

²Lesya Ukrainka Volyn National University, Lutsk, Ukraine

Summary. The article describes the organizational and communicative aspects of accounting by responsibility centers. The purpose of the article is to substantiate the organizational and communicative aspects of accounting by responsibility centers for the development of a model of organizing accounting by responsibility centers. To achieve the goal, the following tasks were identified: to determine the economic essence of responsibility centers; to characterize the types of responsibility centers and the

features of the organization of accounting in them; to determine the communication links in responsibility centers; to develop a model of organizing accounting by responsibility centers, taking into account accounting, control and communication aspects. To solve the tasks set, the following methods were used: theoretical generalization, analogies, analysis, grouping, and systemic approach. Scientific approaches to determining the economic essence of responsibility centers are considered. The features of the classification of responsibility centers in management accounting are characterized depending on the controllability of their indicators to the center of income, expenses, profit and investment. It has been established that in accounting for responsibility centers, responsibility, classification of income and expenses into controlled and uncontrolled, communication links, internal reporting, and control and evaluation of the results of their activities are of great importance. It is substantiated that the system of accounting organization by responsibility centers is characterized by communicative connections between management levels and accounting policy, which reflects the peculiarities of accounting organization in responsibility centers. Communicative connections in responsibility centers are highlighted – horizontal and vertical communications, oral and written communications. The stages of organizing accounting by responsibility centers and options for reflecting the features of organizing management accounting by responsibility centers in accounting policies are proposed. A model of organizing accounting by responsibility centers is developed, taking into account accounting, control and communication aspects.

Key words: management accounting, responsibility center, organization, communication links.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.03.042

Received 03.04.2025

Постановка проблеми. Сучасна облікова система акцентує увагу на управлінській орієнтації обліку та його спрямованості – управлінському обліку. Управлінський облік характеризується виділенням центрів відповідальності, що дозволяє реалізувати такі функції управління, як організація, облік, контроль, аналіз, мотивація, комунікація й планування та приймати управлінські рішення на відповідних рівнях управління. Водночас, належний облік за центрами відповідальності вимагає відповідної його організації з урахуванням комунікативних та контрольних аспектів при взаємодії управлінського персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемними аспектами організації обліку за центрами відповідальності, їх суті та класифікації займалися у своїх працях Мірошніченко О., Винниченко Н., Андрєєва Н. [1], Никофорак І. [2], Слюсар С., Малишко Д. [3], Тлукевич Н. [4], Лищенко О. [5]. Теоретичні та практичні аспекти управлінського обліку центрів відповідальності, управління витратами та формування управлінської звітності розглядали Манойленко О., Давидюк Т., Шевченко М. [6], Скрипник С. [7], Медвідь Л. [8]. Питаннями відображення на рахунках обліку інформації за центрами відповідальності займалися Лищенко О. [5], Манойленко О., Давидюк Т., Шевченко М. [6], Медвідь Л. [8]. Незважаючи на інтерес до даної тематики, проблемні питання організації управлінського обліку за центрами відповідальності досі актуальні.

Метою дослідження є обґрунтування організаційних та комунікативних аспектів обліку за центрами відповідальності для розроблення моделі організації обліку за центрами відповідальності.

Постановка завдання. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: визначити економічну суть центрів відповідальності; охарактеризувати види центрів відповідальності та особливості організації обліку в них; визначити комунікативні зв'язки в центрах відповідальності; розробити модель організації обліку за центрами відповідальності з урахуванням облікових, контрольних та комунікативних аспектів. Для вирішення поставлених завдань використано такі методи: теоретичного узагальнення, аналогії, аналізу, групування, системний підхід.

Виклад основного матеріалу. Метою обліку по центрах відповідальності є задоволення інформаційних потреб управлінського персоналу та забезпечення

релевантною інформацією про доходи, витрати й фінансові результати в розрізі підрозділів економічних суб'єктів. «Він дозволяє оперативно контролювати витрати і результати на різних рівнях управління організації, оцінювати роботу окремих менеджерів та підрозділів на основі узгоджених планів діяльності, оперативності надання взаємопов'язаної звітної інформації, а також первинного аналізу» [4].

На основі систематизації підходів науковців до визначення сутності поняття «центр відповідальності» Мірошниченко О., Винниченко Н., Андрєєва Н. В зауважили, що «найбільш загальному розумінню центр відповідальності являє собою структурний підрозділ у середині організації, що здійснює певний набір господарських операцій, очолюється конкретною особою, що приймає управлінські рішення та несе за них відповідальність» [1]. Автори виділили схожі ознаки до сутності поняття «центр відповідальності»: «центр відповідальності є відокремленим структурним підрозділом підприємства; результати роботи центру відповідальності обов'язково вимірює й контролює керівник (менеджер) центру; керівник (менеджер) центру несе пряму відповідальність за результати діяльності ввіреного йому підрозділу» [1].

Переважно в практиці управлінського обліку центри відповідальності поділяються залежно від контрольованості показників на центр доходів, центр витрат, центр прибутку та центр інвестицій. Разом з тим, центри витрат поділяють на основні й допоміжні. Характеристика центрів відповідальності наведено в табл. 1.

Таблиця 1. Характеристика центрів відповідальності

Центр відповідальності	Відповідальність	Внутрішня звітність	Показники для оцінювання діяльності центру
Центр витрат	Керівник контролює та відповідає лише за витрати центру (контрольовані витрати)	Кошторис витрат та звіт про виконання кошторису витрат	Прямі й непрямі витрати, змінні й постійні витрати, собівартість
Центр доходів	Керівник контролює та відповідає лише за доходи центру (контрольовані доходи)	Кошторис доходів та звіт про виконання кошторису доходів	Дохід від реалізації, інші доходи
Центр прибутку	Керівник контролює та відповідає як за витрати, так і доходи та фінансові результати	Кошторис витрат і доходів та звіт про виконання кошторисів, звіт про прибутки й збитки за фактичними та плановими даними із зазначенням відхилень	Маржинальний прибуток, чистий прибуток, рентабельність продажу, рентабельність продукції, рентабельність активів, рентабельність капіталу
Центр інвестицій	Керівник відповідає за доходи, витрати, фінансові результати й інвестиції у власні активи	Бюджетні форми для планування розміру використання активів, фактична звітність про результати діяльності	Рентабельність активів, обсяг інвестицій, рентабельність інвестицій, період окупності інвестицій

Джерело: сформовано автором.

При обліку за центрами відповідальності важливе значення має класифікація доходів і витрат на контрольовані й неконтрольовані та контроль й оцінювання результатів їх діяльності. Отже, центр відповідальності – це відокремлений структурний підрозділ (відокремлене місце здійснення операції), керівник якої відповідає за доходи, витрати й фінансові результати центру.

Облік за центрами відповідальності – це «облікова система, в якій забезпечується відображення накопичених даних та надходження інформації про доходи, витрати й фінансові результати по структурних підрозділах підприємства з метою контролю й оцінювання їх діяльності» [4]. Тому облік за центрами

відповідальності є основним елементом організації саме управлінського обліку, де «центри відповідальності виділяють як об'єкти обліку з метою значно більшої деталізації витрат, посилення контролю за їх рівнем і підвищення точності калькулювання» [4].

Разом з тим, ефективна система обліку за центрами відповідальності можлива лише за належної її організації із урахуванням комунікативних зв'язків. Так, центри відповідальності організують шляхом делегування прав, повноважень і відповідальності окремим структурним підрозділам і їх керівникам. З цього приводу Никофорак І. І. зауважує, що «облік за центрами відповідальності забезпечує комунікацію у вигляді прямого й зворотного зв'язку на різних рівнях управління, поєднуючи контрольні, аналітичні та мотиваційні функції. Основне завдання обліку відповідальності полягає у формуванні нового бачення працівниками своїх обов'язків, на підставі якого стає можливою організація свідомого самоконтролю. Тому вмиле поєднання економічного та психологічного важелів впливу сприятиме стимулюванню працівників до найкращих результатів» [2].

На організацію обліку за центрами відповідальності впливає галузева належність та організаційна структура економічних суб'єктів. Мірошниченко О., Винниченко Н. та Андрєєва Н., досліджуючи організацію обліку за центрами відповідальності в системі управління підприємством стверджують, що «ідеальної схеми організації обліку за центрами відповідальності, яка була б універсальною та підходила для всіх без винятку підприємств, не існує, бо всі компанії різні, і відповідальність за господарські операції також делегується по-різному. Унікальна організаційна структура, специфічний набір статей звітності, стиль керівництва в управлінні компанією та особливості взаємодії відділів створюють значні труднощі й вимагають індивідуального підходу до побудови управлінського обліку за центрами відповідальності. Однак можна виділити деякі загальні вимоги до організації подібної системи обліку: структура підприємства; керівник центру відповідальності; обов'язки відповідальних за центрами осіб; свої показники кожного центру відповідальності для оцінювання; індивідуальні для кожного центру форми внутрішньої звітності» [1].

На думку Никофора І. І., система обліку відповідальності повинна відповідати таким вимогам: «забезпечувати накопичення первинної інформації про витрати центру відповідальності та здійснювати узагальнення результатів його діяльності; дозволяти аналізувати, оцінювати та контролювати діяльність центрів відповідальності» [2].

Досить часто облік за центрами відповідальності застосовують при управлінні витратами – метод обліку витрат за центрами відповідальності, рахунки управлінського обліку, бюджети витрат і внутрішній контроль витрат за центрами витрат.

У цілому система організації обліку за центрами відповідальності характеризується комунікативними зв'язками між рівнями управління та обліковою політикою, яка відображає особливості організації обліку в центрах відповідальності.

При цьому важливим аспектом є правильний розподіл повноважень з прийняття рішень між рівнями управління і, відповідно, комунікативні зв'язки між рівнями управління. Види комунікацій, які можуть застосовуватися при організації обліку за центрами відповідальності наведено в табл. 2. Разом з тим, невід'ємною складовою ефективної комунікації є дотримання працівниками всіх рівнів службової етики та ділового етикету, а також професійної етики відповідно до посади.

Таблиця 2. Комунікативні зв'язки у центрах відповідальності

За напрямком	За формою реалізації
Горизонтальні комунікації	Усні комунікації
Різні центри відповідальності працюють над вирішенням тих завдань, які на них покладені, і в процесі своєї діяльності їх працівники комунікують, тобто обмінюються інформацією з метою координації та узгодження діяльності для досягнення загальної мети підприємства. Ефективність здійснення горизонтальних комунікацій забезпечується за умови чіткого розподілу посадових обов'язків, повноважень і відповідальності окремих центрів відповідальності. При цьому в інформаційному забезпеченні це означає надання та, відповідно, отримання необхідної інформації без затримання, у повному обсязі, належної якості та структурованості. Важливе значення має недопущення втрат інформації та чіткість її тлумачення	Для уникнення перешкод, спотворення та перекручування інформації, непорозуміння, сповільнення процесу обміну інформацією в процесі усної ділової комунікації слід враховувати особливості працівників, їх емоційний стан і рівень знань, інші суб'єктивні фактори. Перевага усної комунікації – наявність зворотного зв'язку, можливість розтавити запитання, уточнити незрозумілі аспекти, що сприяє виключенню неправильному розумінню поставленого завдання
Вертикальні комунікації	Письмові комунікації
Вертикальні комунікації між центрами відповідальності й центром управління відбуваються в двох напрямках: висхідні та низхідні. Формами здійснення висхідних комунікацій є, до прикладу, звіти, пояснювальні записки, пропозиції, які містять інформацію для вищого керівництва про стан справ у конкретному центрі відповідальності. Відповідно, низхідні комунікації реалізуються через розпорядження, накази, інші розпорядчі документи, метою яких є інформування підлеглих про оперативні й стратегічні завдання	Письмова комунікація доповнює та підсилює усну комунікацію. Крім того, розроблені шаблони документів, які містять необхідну інформацію, сприяють її структурованості та відповідності інформаційним запитам за центрами відповідальності. Запорукою ефективною письмовою комунікації є зрозумілість, повнота, надійність і достовірність інформації, яка передається в письмовому вигляді у формі запитів, документів, листування

Джерело: авторська розробка.

Обліковий аспект діяльності центрів відповідальності пов'язаний з відображенням для управлінських потреб результатів їх роботи на рахунках обліку. У своїх дослідженнях Лищенко О. Г. [5], Манойленко О., Давидюк Т., Шевченко М. [6], Медвідь Л. Г. [8] рекомендують для відповідності доходів і витрат за окремими центрами відповідальності застосовувати аналітичні рахунки витрат, доходів і фінансових результатів за кожним центром відповідальності, з виділенням їх у робочому плані рахунків. Лищенко О. Г. для стандартизації обліку пропонує «кожному підрозділу центру відповідальності надавати аналітичний код, який дасть змогу деталізувати інформацію про понесені витрати кожним підрозділом у звіті про виконання кошторису за кожним центром відповідальності. Запропонований аналітичний код потрібно закріпити в наказі про облікову політику при формуванні робочого плану рахунків» [5]. Никофорак І. І. рекомендує «в первинних документах обов'язково передбачати реквізити, які б чітко ідентифікували центри відповідальності та були основою для формування кодів господарських операцій» [2].

Ефективність організації обліку за центрами відповідальності характеризується послідовністю її впровадження у практику економічних суб'єктів. Тому організацію обліку за центрами відповідальності слід здійснювати послідовно за відповідними етапами (рис. 1).

- Виділення центрів відповідальності та обґрунтування їх видів.
- Розподіл обов'язків та визначення відповідальних осіб за доходи, витрати і фінансові результати.
- Вибір контрольованих і неконтрольованих показників центрів відповідальності.
- Визначення рахунків аналітичного обліку для центрів відповідальності, облікових документів.
- Розроблення кошторисів за кожним центром відповідальності (бюджетів).
- Визначення звітності центрів відповідальності, її взаємозв'язку в різних центрах та періодичності складання.
- Визначення показників для аналізу та оцінювання діяльності центрів відповідальності, періодичності проведення аналізу й контролю.

Рисунок 1. Етапи організації обліку за центрами відповідальності

Джерело: авторська розробка.

При цьому особливості організації управлінського обліку за центрами відповідальності необхідно відобразити в обліковій політиці (або єдиному Наказі про облікову політику або окремому Наказі про організацію управлінського обліку). Тому облікова політика щодо обліку за центрами відповідальності повинна включати: класифікацію центрів відповідальності, розподіл обов'язків між ними, комунікативні зв'язки, класифікацію витрат і доходів, норми та нормативи витрат, документацію, план рахунків, методи визначення трансфертних цін (за необхідності), склад бюджетів, внутрішню звітність, показники для оцінювання діяльності центрів відповідальності, терміни складання бюджетів, звітності та проведення аналізу й контролю.

У цілому модель організації обліку за центрами відповідальності з урахуванням облікових, контрольних та комунікативних аспектів наведено на рис. 2.

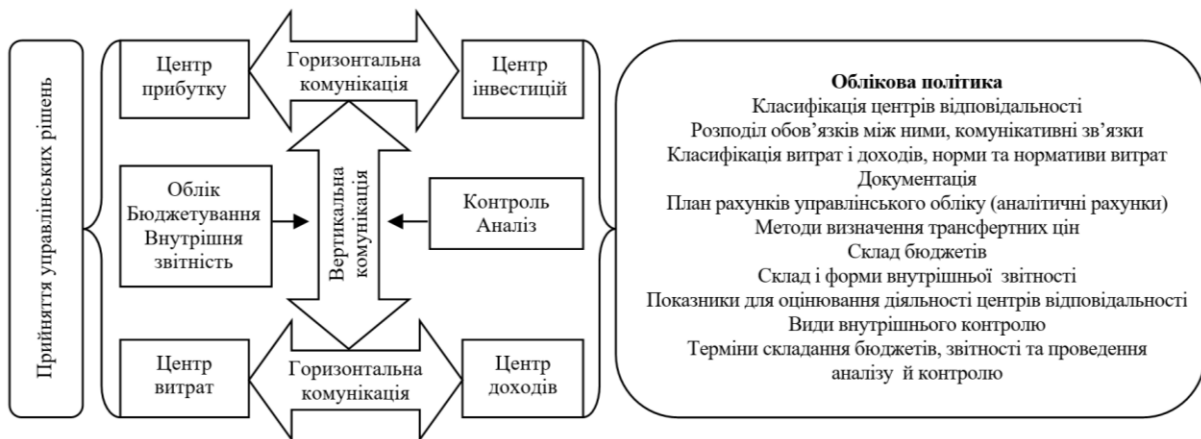


Рисунок 2. Модель організації обліку за центрами відповідальності

Джерело: авторська розробка.

Висновки. Організація обліку за центрами відповідальності дозволяє оперативно планувати, обліковувати, контролювати та аналізувати результати діяльності структурних підрозділів на різних рівнях управління та оцінювати роботу як керівників, так і центрів відповідальності в цілому. Крім того, складання оперативної взаємопов'язаної внутрішньої звітності з урахуванням комунікативних зв'язків між рівнями управління сприяє прийняттю своєчасних та ефективних управлінських рішень на рівні центрів відповідальності та підприємства в цілому.

Conclusions. Organizing accounting by responsibility centers allows you to quickly plan, record, control and analyze the results of the activities of structural units at different levels of management and evaluate the work of both managers and responsibility centers as a whole. In addition, the preparation of operational, interconnected internal reporting, taking into account communication links between management levels, contributes to the adoption of timely and effective management decisions at the level of responsibility centers and the enterprise as a whole.

Список використаних джерел

1. Мірошниченко О., Винниченко Н., Андреева Н. Розвиток обліку за центрами відповідальності. *Економіка та суспільство*. 2021. № 27. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-17> (дата звернення: 26.03.2025). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-17>
2. Никофорак І. І. Облік відповідальності за формування результатів діяльності підприємств міського електротранспорту. *Ефективна економіка*. 2019. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2019/33.pdf (дата звернення: 30.03.2025).

3. Слюсар С. Т., Малишко Д. О. Організація обліку витрат за центрами виникнення і центрами відповідальності – основа їх контролю. *Агросвіт*. 2024. № 12. С. 106–111.
4. Тлущкевич Н. В. Сутність і класифікація центрів відповідальності в сільському господарстві. *Облік і фінанси АПК*. 2009. № 4. С. 89–93.
5. Лищенко О. Г. Облік витрат за центрами відповідальності. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 3. С. 69–77.
6. Манойленко О. В., Давидюк Т. В., Шевченко М. В. Напрями удосконалення управлінського обліку операційних витрат автотранспортних підприємств. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Випуск 8 (08). С. 199–206.
7. Скрипник С. В. Облік за центрами відповідальності як засіб посилення управлінської орієнтації обліку. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск 2 (13). С. 369–375.
8. Медвідь Л. Г. Управління витратами підприємств із переробки сої. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2024. № 75. С. 114–125.

References

1. Miroshnychenko O., Vynnychenko N., Andrieieva N. (2021) Rozvytok obliku za tsentramy vidpovidalnosti [Development of accounting by responsibility centers]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 27. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-17> (accessed: 26 March 2025). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-17>
2. Nykoforak I. I. (2019) Oblik vidpovidalnosti za formuvannia rezultativ diialnosti pidpryiemstv miskoho elektrotransportu [Accounting for responsibility for the formation of the results of the activities of urban electric transport enterprises]. *Efektivna ekonomika*, no. 3. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2019/33.pdf (accessed: 30 March 2025).
3. Sliusar S. T., Malysko D. O. (2024) Orhanizatsiia obliku vytrat za tsentramy vynyknennia i tsentramy vidpovidalnosti – osnova yikh kontroliu [Organization of cost accounting by origination centers and responsibility centers is the basis for their control]. *Ahrosvit*, no. 12, pp. 106–111.
4. Tluchkevych N. V. (2009) Sutnist i klasyfikatsiia tsentriv vidpovidalnosti v silskomu hospodarstvi [The essence and classification of responsibility centers in agriculture]. *Oblik i finansy APK*, no. 4, pp. 89–93.
5. Lyshchenko O. H. (2018) Oblik vytrat za tsentramy vidpovidalnosti [Cost accounting by responsibility centers]. *Oblik Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 3, pp. 69–77.
6. Manoilenko O. V., Davydiuk T. V., Shevchenko M. V. (2023) Napriamy udoskonalennia upravlinskoho obliku operatsiinykh vytrat avtotransportnykh pidpryiemstv [Directions for improving management accounting of operating costs of motor transport enterprises]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, vol. 8 (08), pp. 199–206.
7. Skrypnyk S. V. (2019) Oblik za tsentramy vidpovidalnosti yak zasib posylennia upravlinskoii oriantatsii obliku [Responsibility center accounting as a means of strengthening the managerial orientation of accounting]. *Pryazovskiyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 2 (13), pp. 369–375.
8. Medvid L. H. (2024) Upravlinnia vytratamy pidpryiemstv iz pererobky soi [Cost management of soybean processing enterprises]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 75, pp. 114–125.



УДК 657.47

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

**Сергій Співак; Тетяна Королюк; Роман Капустяк;
Віталій Сушинський**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя,
Тернопіль, Україна*

Резюме. Розглянуто актуальні питання удосконалення механізму управління витратами підприємства в умовах сучасної економічної нестабільності, зростання конкуренції та постійних змін у законодавстві, що особливо гостро проявляється в українських реаліях. Доведено, що ефективне управління витратами є критично важливим для забезпечення життєздатності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємств. Традиційні підходи, орієнтовані лише на облік і контроль, вже не відповідають динаміці ринку, що зумовлює потребу в інтеграції управління витратами з іншими управлінськими процесами та цифровими технологіями. Проаналізовано наукові підходи до управління витратами, зокрема роботи зарубіжних і вітчизняних дослідників, які акцентують на важливості стратегічного підходу, інтеграції управлінського обліку з фінансовим аналізом, а також адаптації моделей до особливостей українських підприємств. Водночас підкреслено, що практичні інструменти стратегічного управління витратами, засновані на аналізі зовнішнього середовища та цифровізації, ще недостатньо розроблені. Запропоновано комплексну методіку управління витратами, яка передбачає системний аналіз структури витрат, виявлення неефективних статей, формування стратегії оптимізації, впровадження організаційних, технологічних та мотиваційних змін, а також постійний контроль і коригування дій. Описано сучасні інструменти управління витратами: аналітичні методи (ABC-аналіз, функціонально-вартісний аналіз, стандарт-костинг), інформаційні технології (ERP-системи), організаційні підходи (KPI, аутсорсинг, Lean-методи) та фінансові інструменти (бюджетування, резервні фонди). Механізм управління витратами розглядається як гнучка, адаптивна система, що охоплює планування, облік, контроль, мотивацію та регулювання витрат, забезпечуючи прозорість, оперативність і ефективність управлінських рішень. Запропонований підхід дозволяє підприємствам не лише знижувати собівартість, а й формувати довготермінову конкурентоспроможність в умовах змінного зовнішнього середовища.

Ключові слова: управління витратами, методика, механізм, витрати підприємств, інструменти управління витратами.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.03.049

Отримано 04.05.2025

UDC 657.47

IMPROVEMENT OF THE MECHANISM OF ENTERPRISE COST MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS

Serhii Spivak; Tetyana Korolyuk; Roman Kapustyak; Vitalii Sushynskii

Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine

Summary. The article considers the current issues of improving the mechanism of enterprise cost management in the conditions of modern economic instability, increased competition and constant changes in legislation, which is especially acutely manifested in Ukrainian realities. It is proven that effective cost management is critically important for ensuring the viability, financial stability and competitiveness of enterprises. Traditional approaches focused only on accounting and control no longer meet market dynamics, which necessitates the need to integrate cost management with other management processes and digital technologies. Scientific approaches to cost management are analyzed, in particular the works of foreign and domestic

researchers who emphasize the importance of a strategic approach, the integration of management accounting with financial analysis, as well as the adaptation of models to the characteristics of Ukrainian enterprises. At the same time, it is emphasized that practical tools for strategic cost management based on the analysis of the external environment and digitalization are not yet sufficiently developed. The article proposes a comprehensive cost management methodology that involves a systematic analysis of the cost structure, identification of inefficient items, formation of an optimization strategy, implementation of organizational, technological and motivational changes, as well as constant monitoring and adjustment of actions. Modern cost management tools are described: analytical methods (ABC analysis, functional cost analysis, standard costing), information technologies (ERP systems), organizational approaches (KPI, outsourcing, Lean methods) and financial instruments (budgeting, reserve funds). The cost management mechanism is considered as a flexible, adaptive system that covers planning, accounting, control, motivation and regulation of costs, ensuring transparency, efficiency and effectiveness of management decisions. The proposed approach allows enterprises not only to reduce costs, but also to form long-term competitiveness in a changing external environment.

Key words: cost management, methodology, mechanism, enterprise costs, cost management tools.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.03.049

Received 04.05.2025

Постановка проблеми. У сучасних умовах господарювання підприємства змушені діяти в середовищі, що характеризується високим рівнем конкуренції, економічною нестабільністю, зростанням виробничих витрат та постійними змінами у законодавстві. Особливо відчутним це є в українських реаліях, де економіка зазнає впливу не лише глобальних економічних трендів, а й внутрішніх викликів, пов'язаних з воєнними діями, логістичними ускладненнями та змінами на ринку праці. В таких умовах ефективно управління витратами стає критично важливим для збереження життєздатності та подальшого розвитку підприємств.

Зменшення витрат без шкоди для якості продукції або послуг – одна з ключових умов забезпечення конкурентоспроможності. Проте традиційні підходи до управління витратами, які спираються переважно на облік та контроль, уже не відповідають динаміці сучасного ринку. Це зумовлює потребу в переосмисленні функцій системи управління витратами, її глибокій інтеграції з іншими управлінськими процесами та цифровими інструментами. Витрати безпосередньо впливають на собівартість продукції, прибутковість і конкурентоспроможність підприємства. Недостатньо ефективна система управління витратами може призвести до фінансових втрат, зниження рентабельності та врешті – до банкрутства.

Тому вдосконалення механізму управління витратами є не лише науковим завданням, а й практично необхідним інструментом забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах ринкової економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання обліку та управління витратами знайшли широке висвітлення в економічній літературі. Значний внесок у розвиток теоретичних засад у цій сфері зробили як вітчизняні, так і зарубіжні науковці: О. С. Бандурка, М. Г. Чумаченко, Г. Кірхнер, К. Друрі, Я. В. Соколова, Л. І. Герасимчук та інші [1–8]. Зокрема, у роботах К. Друрі акцент зроблено на системному підході до класифікації та обліку витрат [1]. Такі науковці, як Г. Кірхнер та Ч. Хорнгрен, у своїх статтях обґрунтовано важливість інтеграції обліку витрат із загальною системою стратегічного управління підприємством [3]. Вітчизняні автори, зокрема Л. І. Герасимчук, І. Ярошевич, Я. В. Соколова, досліджували адаптацію моделей управління витратами до особливостей українських підприємств та звертають увагу на необхідність інтеграції управлінського обліку з фінансовим аналізом для ефективного контролю витрат [2, 6, 8].

Однак більшість наявних досліджень зосереджуються або на бухгалтерському обліку витрат, або на елементах калькулювання собівартості, тоді як практичні інструменти стратегічного управління витратами, побудовані на аналізі зовнішнього середовища та впровадженні цифрових технологій, ще недостатньо опрацьовані. Це створює підґрунтя для подальшого наукового пошуку.

Але більшість досліджень зосереджені на окремих аспектах (класифікація витрат, бюджетування, калькулювання), в той час як комплексний механізм управління витратами, з урахуванням нових викликів (цифровізація, війна, інфляція, нестабільність ланцюгів постачання), потребує подальшого опрацювання.

Метою дослідження є формування теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму управління витратами підприємства з урахуванням трансформаційних змін, які відбуваються в економіці України та у світовій господарській системі загалом.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну увагу до тематики витрат у наукових дослідженнях, залишаються малодослідженими питання ефективної адаптації механізмів управління витратами до сучасних викликів. Зокрема, недостатньо розроблено підходи, які дозволяють поєднати стратегічне планування витрат з оперативною діяльністю підприємства, забезпечити прозорість витрат через автоматизовані системи та підвищити гнучкість прийняття управлінських рішень в умовах нестабільності. Необхідною є також інтеграція методів прогнозування та аналітики у процес управління витратами.

Постановка завдання. Для досягнення поставленої мети необхідно сформулювати бачення сучасного механізму управління витратами, виявити його слабкі сторони та запропонувати шляхи їх подолання. Йдеться про створення такої моделі управління витратами, яка не лише враховує внутрішні особливості підприємства, а й адаптується до зовнішніх змін, що виникають унаслідок макроекономічних чи технологічних факторів.

Для вирішення поставлених завдань використано такі методи: аналіз, синтез, узагальнення, індукція, аналогія, моделювання, системний підхід.

Виклад основного матеріалу. Управління витратами підприємства – це комплексний процес, який охоплює планування, аналіз, контроль, мотивацію та регулювання витрат з метою підвищення фінансової стійкості, прибутковості та конкурентоспроможності. В сучасних умовах, коли економічне середовище характеризується нестабільністю, зростанням вартості ресурсів та посиленням конкуренції, удосконалення механізму управління витратами набуває особливої важливості.

Першим кроком у цьому процесі є системний аналіз поточних витрат підприємства, що дозволяє виявити неефективні, надмірні або зайві витрати. Важливо визначити центри витрат – підрозділи, процеси чи проекти, де зосереджені основні ресурси. Порівняння з галузевими стандартами допомагає оцінити ефективність використання ресурсів і виявити резерви для оптимізації.

Далі формується стратегія оптимізації, що включає пріоритетні заходи, оцінювання ризиків і вибір методів скорочення витрат. Упровадження цих заходів відбувається через перегляд умов співпраці з постачальниками, оптимізацію виробничих процесів, автоматизацію та навчання персоналу. Постійний контроль і оцінювання ефективності дозволяють коригувати стратегію та підтримувати досягнутий рівень витрат [7].

Інструменти управління витратами підприємства є ключовим елементом для ефективної організації процесу оптимізації витрат і забезпечення фінансової стійкості підприємства. Вони охоплюють різноманітні методи, технології та організаційні підходи, що дозволяють планувати, контролювати, аналізувати та регулювати витрати з метою їх мінімізації без втрати якості продукції чи послуг.

1. Аналітичні інструменти управління витратами

– **ABC-аналіз (Activity-Based Costing)** – метод, що розподіляє витрати за видами діяльності, дозволяючи виявити найбільш ресурсоємні операції та процеси. Це дає змогу сфокусувати зусилля на оптимізації саме тих ділянок, де витрати є найбільшими або неефективними.

– **Стандарт-костинг** – встановлення нормативів (стандартів) витрат на одиницю продукції або послуг і подальший аналіз відхилень фактичних витрат від цих нормативів. Це дозволяє оперативно виявляти проблемні зони і приймати коригувальні заходи.

– **Функціонально-вартісний аналіз** – оцінювання співвідношення «функція/вартість» продукту чи послуги, що допомагає оптимізувати структуру витрат, зберігаючи необхідні функції, але зменшуючи їхню вартість.

– **Аналіз беззбитковості** – визначення мінімального обсягу виробництва або продажу, при якому підприємство не має збитків, що допомагає планувати виробничі обсяги та контролювати витрати.

2. Інформаційні технології

– **ERP-системи (Enterprise Resource Planning)** – комплексні програмні рішення, які дозволяють автоматизувати облік, контроль і аналіз витрат у режимі реального часу. Вони забезпечують прозорість фінансових потоків, швидке отримання аналітичної інформації та підвищують точність управлінських рішень.

– **Автоматизація процесів** – впровадження програмних засобів для опрацювання даних, звітності, моніторингу ресурсів і витрат, що знижує людський фактор і скорочує час на управлінські операції.

3. Організаційні інструменти

– **Система KPI (ключові показники ефективності)** – встановлення конкретних показників, пов'язаних зі зниженням витрат і підвищенням продуктивності, що мотивує персонал до досягнення поставлених цілей.

– **Аутсорсинг** – передавання неключових функцій (бухгалтерія, охорона, логістика) зовнішнім підрядникам, що дозволяє знизити адміністративні витрати і зосередитися на основній діяльності.

– **Lean-методи (бережливе виробництво)** – впровадження принципів усунення втрат, оптимізації процесів, зменшення запасів і підвищення продуктивності, що сприяє зниженню собівартості продукції.

– **Система мотивації персоналу** – розроблення стимулів, які пов'язують матеріальне заохочення з досягненням цілей оптимізації витрат і підвищенням ефективності роботи.

4. Фінансові інструменти

– **Бюджетування** – планування витрат за окремими статтями, що дозволяє контролювати їх виконання та своєчасно виявляти відхилення.

– **Формування резервних фондів** – створення фінансових подушок безпеки для покриття непередбачених витрат або кризових ситуацій.

– **Перегляд умов контрактів і тендери** – регулярний аналіз і оптимізація умов закупівель, пошук вигідніших постачальників і цін, що дозволяє знизити собівартість сировини та матеріалів.

Стратегічний управлінський облік використовує інструментарій управління витратами, надаючи детальнішу і повнішу інформацію керівникам компаній і приділяючи додаткову увагу зовнішньому середовищу підприємства та його стійкості. Якщо традиційний управлінський облік надає внутрішню і статичну фінансову інформацію, то інструменти стратегічного управлінського обліку можуть бути адаптовані до потреб стратегічного управління компанією [5]. За останні 20 років найактивніше використовуються такі інструменти управлінського обліку, як вартість на основі діяльності (ABC), цільова вартість (TC), життєвий цикл вартості (LC), економічна додана вартість (EVA) та збалансована система показників (BSC). У таблиці 1 наведено основні інструменти та їх характеристику, що використовуються у практичній діяльності

організаціями та аудиторськими фірмами, а також науковцями для аналізу витрат у системі управлінського обліку.

Таблиця 1. Інструменти управлінського обліку

ІМТ	Опис
ABC	Калькуляція, заснована на аналізі діяльності. Витрати групуються за видами діяльності організацій, що дає керівництву сучасне та майбутнє уявлення про витрати та ефективність кожного виду діяльності
BSC	Збалансована система показників, розроблена в 1990-х роках, дозволяє оцінювати діяльність організації шляхом розгляду фінансових показників і операційних або нефінансових, пропонуючи як внутрішні точки зору, пов'язані з діяльністю, так і зовнішні погляди (на питання зацікавлених сторін)
EVA	Економічна додана вартість є інструментом стратегічного планування, який сприяє управлінській відповідальності за використання активів, управлінню витратами та оцінюванню ефективності розподілу капіталу
LC	Вартість життєвого циклу продукту – це інструмент для відстеження та накопичення витрат і доходів на різних етапах життєвого циклу продукту, максимізації доходу та зниження витрат за рахунок прийняття кращих і точніших рішень
TC	Цільові витрати були розроблені таким чином, щоб подолати недоліки традиційних методів управління витратами. Цільова калькуляція дозволяє оптимізувати планування витрат таким чином, щоб отримати бажану норму прибутку. Таким чином, вартість продукту впливає з ринкової ціни, оскільки мета полягає в тому, щоб мати конкурентоспроможний продукт за розумними витратами

Сформовано авторами на основі [1–4, 6–8].

Методика управління витратами передбачає глибоке розуміння структури витрат підприємства, їхніх джерел і чинників впливу. Вона починається з ретельного збирання та систематизації даних про всі види витрат, що виникають у процесі діяльності. На цьому етапі важливо не лише фіксувати витрати, а й аналізувати їхню динаміку, визначати основні центри формування витрат – виробничі підрозділи, окремі процеси чи проекти.

Далі відбувається аналітична робота з виявлення неефективних, надмірних або зайвих витрат. Особливої уваги заслуговує порівняння власних показників із галузевими стандартами та конкурентами, що дозволяє знайти слабкі місця та резерви для оптимізації. На цьому етапі використовуються сучасні аналітичні інструменти, такі, як ABC-аналіз, функціонально-вартісний аналіз, стандарт-костинг, що дають змогу визначити найресурсоемісні операції та процеси.

Наступний крок – формування стратегії оптимізації витрат. Вона базується на визначенні пріоритетних напрямів для змін, оцінюванні можливих ризиків і наслідків, а також виборі конкретних методів впливу. Це може бути як реінжиніринг процесів, так і впровадження сучасних ІТ-рішень, автоматизація, аутсорсинг неосновних функцій, підвищення енергоефективності чи скорочення адміністративних витрат.

Упровадження заходів з оптимізації витрат вимагає не лише організаційних змін, а й активної роботи з персоналом. Важливо забезпечити мотивацію працівників до участі в процесах оптимізації, впровадити систему стимулювання, яка пов'язує матеріальне заохочення з досягненням цілей щодо зниження витрат і підвищення продуктивності.

На завершальному етапі здійснюється постійний контроль і оцінювання ефективності впроваджених заходів. Тут важливо не лише фіксувати результати, а й порівнювати їх із плановими показниками, виявляти нові можливості для подальшого вдосконалення. Методика передбачає циклічність: після завершення одного циклу

аналізу та впровадження змін процес починається знову, що забезпечує безперервне вдосконалення управління витратами.

В обліку витрат усе більшого значення набуває автоматизація процесів. Використання ERP-систем (таких як SAP, BAS ERP, Oracle) дає змогу не лише фіксувати витрати, а й аналізувати їх у режимі реального часу, зіставляючи фактичні дані з запланованими. Такий підхід забезпечує оперативність управлінських рішень і прозорість у розподілі ресурсів.

Контроль витрат, у свою чергу, потребує не лише бухгалтерського інструментарію, а й застосування показників ефективності, які відображають співвідношення витрат і отриманих результатів. У цьому контексті важливо поєднувати фінансові та нефінансові показники, зокрема показники продуктивності, якості та задоволеності клієнтів.

Вдосконалений механізм управління витратами має бути не просто інструментом зниження собівартості, а й елементом загальної стратегії розвитку підприємства (рис. 1). Його ефективність визначається здатністю забезпечити довготермінову конкурентоспроможність за умов змінного середовища.

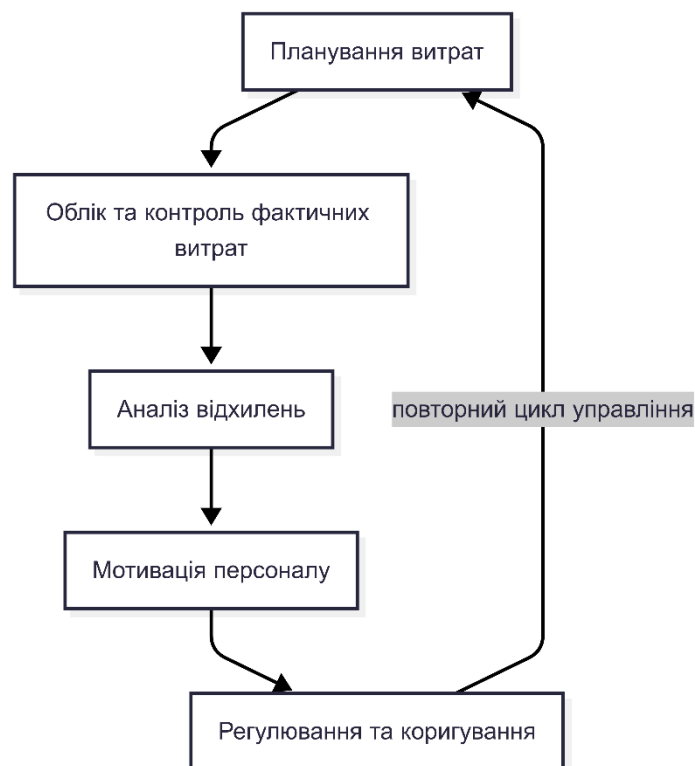


Рисунок 1. Механізм управління витратами підприємства

Механізм управління витратами – це практична реалізація методики, яка охоплює організаційні, інформаційні та мотиваційні інструменти, що забезпечують досягнення поставлених цілей. Він включає комплекс заходів із планування, обліку, контролю та регулювання витрат на всіх рівнях управління підприємством.

Планування витрат здійснюється на основі стратегічних і тактичних цілей підприємства. Формуються бюджети, встановлюються нормативи, визначаються ключові показники ефективності. Важливим елементом механізму є організація обліку витрат, що передбачає впровадження сучасних інформаційних систем (ERP), які забезпечують прозорість і оперативність отримання даних.

Контроль витрат реалізується через регулярний моніторинг фактичних показників, аналіз відхилень від плану та оперативне реагування на виявлені проблеми. Особливу роль відіграє система мотивації, яка стимулює персонал до раціонального використання ресурсів і пошуку шляхів оптимізації.

Регулювання витрат здійснюється шляхом коригування планів, впровадження нових технологій, зміни організаційної структури чи процесів, а також постійного удосконалення підходів до управління. Механізм управління витратами є гнучким і адаптивним, що дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

Удосконалення управління витратами підприємства вимагає комплексного підходу, що поєднує аналітичні методи, сучасні інформаційні технології, організаційні заходи та мотиваційні інструменти. Запропонована методика та механізм управління витратами забезпечують системність, гнучкість і адаптивність процесу, що є критично важливим для підтримання конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємств у сучасних умовах.

Висновки. Управління витратами в умовах сучасної економіки повинно спиратися на системний підхід, який поєднує стратегічне бачення з оперативною ефективністю. Запропоноване в дослідженні розуміння механізму управління витратами враховує необхідність цифровізації, аналітичного підходу та адаптивності до змінного середовища. Застосування таких підходів сприятиме не лише зниженню витрат, а й формуванню фінансової стійкості підприємства в довготерміновій перспективі.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення галузевих моделей управління витратами, апробацію цифрових рішень на базі українських підприємств, а також вивчення впливу зовнішніх факторів (зокрема, воєнних дій, інфляції та глобальних ланцюгів постачання) на структуру витрат і методи їх оптимізації.

Conclusions. Cost management in the modern economy should be based on a systemic approach that combines strategic vision with operational efficiency. The understanding of the cost management mechanism proposed in the study takes into account the need for digitalization, an analytical approach and adaptability to a changing environment. The use of such approaches will contribute not only to reducing costs, but also to the formation of the financial stability of the enterprise in the long term.

Further research should be directed at the development of industry cost management models, testing digital solutions based on Ukrainian enterprises, as well as studying the impact of external factors (in particular, military operations, inflation and global supply chains) on the cost structure and methods for their optimization.

Список використаних джерел

1. Бандурка О. С., Чумаченко М. Г. Облік у системі управління підприємством. Харків : Вид-во ХНУВС, 2014. 352 с.
2. Герасимчук Л. І., Ярошевич І. Б. Управлінський облік : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 436 с.
3. Захарченко В., Акулюшина М., Лінгур Л. Моделювання процесів управління витратами в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 64. Doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-2>.
4. Кіреєва О. І. Особливості управління витратами підприємств у сучасних умовах господарювання. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4 (40). С. 62–70.
5. Королюк Т., Хомин П., Співак С. Особливості організації управлінського обліку в системі контролінгу. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 84. № 4. С. 71–77. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.04.071
6. Соколова Я. В. Система управління витратами підприємства в умовах цифрової трансформації. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 46–51.
7. Співак С., Мариняк Б. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах війни. *Економічний аналіз*. 2023. Том 33. № 4. С. 59–65. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.04.059>

8. Чижевська Л. В. Цифрова трансформація управлінського обліку як основа ефективного управління витратами. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 74–79.

References

1. Bandurka O. S., Chumachenko M. G. (2014). *Oblik u systemi upravlinnia pidpriemstvom* [Accounting in the enterprise management system]. Kharkiv: Publishing house of KhNUVS, 352 p.
2. Gerasymchuk L. I., Yaroshevich I. B. (2017). *Upravlinskyi oblik: navch. Posib* [Management accounting: a textbook]. Kyiv: Center for Educational Literature, 436 p.
3. Zakharchenko V., Akulyushyna M., Lingur L. (2024) Modeliuvannya protsesiv upravlinnia vytratamy v umovakh nevyznachenosti [Modeling of cost management processes under conditions of uncertainty]. *Ekonomika ta suspilstvo*, issue no. 64. Doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-2>.
4. Kireeva O. I. (2020) Osoblyvosti upravlinnia vytratamy pidpriemstv u suchasnykh umovakh hospodariuvannya [Features of enterprise cost management in modern economic conditions]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, no. 4 (40), pp. 62–70.
5. Korolyuk T., Khomin P., Spivak S. (2023) Osoblyvosti orhanizatsii upravlinskoho obliku v systemi kontrolinhu [Peculiarities of organizing management accounting in the controlling system]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 84. no. 4, pp. 71–77. Doi: DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.04.071
6. Sokolova Ya. V. (2021) Systema upravlinnia vytratamy pidpriemstva v umovakh tsyfrovoi transformatsii [Enterprise cost management system in the context of digital transformation]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 2, pp. 46–51.
7. Spivak S., Marynyak B. (2023) Osoblyvosti formuvannya stratehii rozvytku pidpriemstv v umovakh viiny [Features of forming an enterprise development strategy in wartime]. *Ekonomichnyi analiz*, vol. 33, no. 4, pp. 59–65. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.04.059>
8. Chyzhevska L. V. (2022) Tsyfrova transformatsiia upravlinskoho obliku yak osnova efektyvnoho upravlinnia vytratamy [Digital transformation of management accounting as a basis for effective cost management]. *Biznes Inform*, no. 1, pp. 74–79.



FINANCE, BANKING, INSURANCE AND THE STOCK MARKET

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

УДК 339.1

СТРАТЕГІЇ СЕКТОРНОГО ІНВЕСТИВАННЯ В УМОВАХ ФАЗОВИХ КОЛИВАНЬ ЕКОНОМІЧНОГО ЦИКЛУ

Ольга Баторик; Петро Віблій

*Національний університет «Львівська політехніка»,
Львів, Україна*

Резюме. Досліджено вплив фаз економічного циклу на стратегії секторного інвестування в умовах сучасних глобальних викликів, таких, як пандемія COVID-19 і вторгнення Росії в Україну. Проаналізовано реакції 11 ключових секторів економіки, зокрема технологічного, охорони здоров'я, споживчих товарів, нерухомості, фінансів та інших секторів на коливання економічного циклу: від зростання до піку, рецесії й відновлення. Особливу увагу приділено відмінностям у поведінці циклічних і захисних секторів під час економічних коливань, що дозволяє інвесторам приймати обґрунтовані рішення. Виявлено, що циклічні сектори демонструють більшу чутливість до економічного зростання, коли попит на товари й послуги збільшується, тоді як захисні сектори залишаються стабільними навіть під час рецесії. Крім того, циклічні сектори, такі, як енергетика чи промисловість, за певних умов, наприклад, підвищеного попиту або стратегічної важливості товарів, можуть поводитися як захисні, демонструючи стабільність навіть під час економічних спадів. Завдяки аналізу реакцій секторів на фази економічного циклу можна ефективно використовувати інвестиційні стратегії для мінімізації ризиків та збалансування портфеля. Наприклад, у фазі зростання економіки найпривабливішими є циклічні сектори, такі, як технології, фінанси та споживчі товари тривалого використання, оскільки їхня продуктивність збільшується разом зі зростанням попиту. Під час рецесії інвестори мають зосередитися на захисних секторах, зокрема охороні здоров'я, комунальних послугах і споживчих товарах першої необхідності, які демонструють стійкість і стабільний попит навіть у несприятливих економічних умовах. Детально розглянуто активні та пасивні стратегії інвестування, залежно від фаз економічного циклу. Активне управління передбачає перерозподіл активів та вибір циклічних або захисних секторів відповідно до поточного стану економіки, а пасивне інвестування фокусується на довготермінових стратегіях із використанням диверсифікованих індексних фондів, що мінімізують ризики та забезпечують стабільність незалежно від коливань ринку. Наголошено на розумінні циклічності економіки і її впливу на різні сектори є основою для побудови ефективних інвестиційних стратегій.

Ключові слова: секторне інвестування, економічні цикли, диверсифікація, циклічні сектори, захисні сектори, інвестиційні стратегії.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.03.057

Отримано 21.01.2025

UDC 339.1

SECTORAL INVESTMENT STRATEGIES IN THE CONDITIONS OF PHASE FLUCTUATIONS OF THE ECONOMIC CYCLE

Olha Batoryk; Petro Viblyi

National University «Lviv Polytechnic», Lviv, Ukraine

Summary. *The article examines the impact of economic cycle phases on sector investment strategies in the context of contemporary global challenges, such as the COVID-19 pandemic and Russia's invasion of Ukraine. The reactions of 11 key sectors of the economy, including technology, healthcare, consumer goods, real estate, finance and other sectors, to fluctuations in the economic cycle: from growth to peak, recession and recovery are analyzed. Particular attention is paid to the differences in the behavior of cyclical and defensive sectors during economic fluctuations, allowing investors to make informed decisions. Cyclical sectors are found to show greater sensitivity to economic growth when demand for goods and services increases, while defensive sectors remain stable even during recessions. In addition, cyclical sectors such as energy or industrials, under certain conditions, such as increased demand or the strategic importance of goods, can behave as a hedge, showing stability even during economic downturns. By analyzing the reactions of sectors to the phases of the economic cycle, investment strategies can be effectively used to minimize risks and balance the portfolio. For example, in the growth phase of the economy, cyclical sectors such as technology, financials, and consumer durables are more attractive because their productivity increases along with rising demand. During a recession, investors should focus on defensive sectors, particularly health care, utilities and consumer staples, which have demonstrated resilience and stable demand even in adverse economic conditions. Active and passive investment strategies, depending on the phases of the economic cycle, are also discussed in detail in the article. Active management involves reallocating assets and choosing cyclical or defensive sectors according to the current state of the economy, while passive investing focuses on long-term strategies using diversified index funds that minimize risks and provide stability regardless of market fluctuations. The study emphasizes that understanding the cyclical nature of the economy and its impact on various sectors is the basis for building effective investment strategies.*

Key words: *sector investing, economic cycles, diversification, cyclical sectors, defensive sectors, investment strategies.*

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.03.057

Received 21.01.2025

Постановки проблеми. Аналіз впливу економічних циклів на секторне інвестування набуває особливої актуальності у світлі недавніх глобальних подій, таких, як пандемія COVID-19, що почалася у березні 2020 року, та повномасштабне російське вторгнення в Україну з 24 лютого 2022 року. Пандемія спричинила глобальні економічні зміни, підкресливши стійкість технологічного сектора та охорони здоров'я на фоні спаду в багатьох інших галузях. Війна, у свою чергу, спровокувала енергетичну кризу та переорієнтацію світових енергетичних ринків, що підняло значення оборонної та аграрної промисловості. Розуміння цих динамік важливе для розроблення ефективних інвестиційних стратегій, адаптованих до змінних умов економічного циклу, що, в свою чергу, забезпечує здатність інвесторів до мінімізації ризиків і оптимізації прибутків у складних умовах сучасної глобальної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження в сфері секторного інвестування демонструють важливість адаптації інвестиційних стратегій відповідно до змінюваних макроекономічних умов та характеристик секторів.

У статті Пітера Цорна (Peter Zorn) – науковця Мюнхенського університету імені Людвіга Максиміліана (LMU) [1] – обговорюється, що секторні інвестиції можуть значно підвищувати загальну економічну продуктивність.

У праці Саймона Лансдорпа (Simon Lansdorp) та Мілана Відоєвича (Milan Vidojevic) [2] порівнюються секторне та факторне інвестування. Дослідження показує, що перше є ефективнішим у довгих позиціях.

Купер Хоуз (Cooper Howes) у науковій праці [3] досліджує гетерогенність секторів і відмінності в їхній інвестиційній реакції в умовах макроекономічних змін. Це допомагає пояснити, чому певні сектори можуть показувати протилежні інвестиційні результати під час змін економічних циклів, що є важливим для розроблення ефективних стратегій секторного інвестування.

Також тему секторного інвестування досліджували: Корн Талтіп (Korn Talthip) [4], Аарон Рівз (Aaron Reeves), Санджай Басу (Sanjay Basu), Мартін Маккі (Martin McKee), Крістофер Мейснер (Christopher Meissner), Девід Стаклер (David Stuckler) [5] та інші науковці.

Метою дослідження є аналіз впливу різних фаз економічного циклу на стратегії секторного інвестування. Дослідження має на меті виявити, як макроекономічні показники, що змінюються у кожній фазі (зростання, пік, рецесія, спад) впливають на різні сектори економіки (технології, охорону здоров'я, енергетику тощо) та визначити оптимальні інвестиційні стратегії для управління портфелем у цих умовах. Особлива увага буде приділена ролі диверсифікації та циклічній стабільності секторів, що дозволить інвесторам приймати більш обґрунтовані рішення на різних етапах економічного циклу.

Постановка завдання. У рамках дослідження необхідно вирішити кілька ключових завдань, що дозволять детально проаналізувати взаємозв'язок між фазами економічного циклу та секторним інвестуванням:

1. *Дослідити вплив циклів на ринкові показники:* описати основні фази економічного циклу (зростання, пік, рецесія, спад) та визначити, як кожна з них впливає на макроекономічні індикатори, такі, як ВВП, інфляція та відсоткові ставки.

2. *Проаналізувати основи секторного інвестування:* визначити основні сектори економіки та їхню залежність від економічних фаз, надати приклади компаній, діяльність яких пов'язана з певним сектором, а також дослідити роль диверсифікації у секторному інвестуванні.

3. *Дати характеристичне порівняння циклічних та захисних секторів:* проаналізувати, які сектори належать до циклічних, які – до захисних, а також порівняти їх поведінку.

4. *Описати інвестиційні стратегії для різних фаз економічного циклу:* вивчити стратегії активного та пасивного управління інвестиційним портфелем залежно від фаз циклу, а також визначити оптимальні стратегії для довготривалого інвестування.

Виклад основного матеріалу. Основні фази економічного циклу – зростання (експансія), пік, рецесія (спад) і відновлення – мають значний вплив на ключові макроекономічні індикатори, такі, як ВВП, безробіття, інфляція та відсоткові ставки. Нижче наведемо детальніший опис [6]:

Зростання/експансія (Expansion). Під час цієї фази економіка демонструє стійке зростання: ВВП підвищується, інфляція зазвичай залишається помірною, а відсоткові ставки, як правило, низькі, що стимулює споживання і інвестиції.

Пік (Peak). За цієї фази в економіці досягається максимальна швидкість зростання. Проте через підвищений попит виникає інфляційний тиск: центральні банки можуть підвищувати відсоткові ставки для зниження інфляції, чим спричиняє уповільнення економіки.

Рецесія/спад (Recession). ВВП знижується, споживання падає, а рівень безробіття зростає. Інфляція, зазвичай, знижується або стає дефляцією. Відсоткові ставки можуть бути знижені для підтримання економіки.

Також у межах цієї фази можуть виділяти ще одну – *депресію*, яка розглядається як екстремальна й тривала форма рецесії, коли економічний спад глибокий і тривалий, як це було під час Великої депресії 1930-х років.

Відновлення/пожвавлення (Recovery). Після досягнення найнижчої точки – дна (Trough) – економіка починає відновлюватися: ВВП знову зростає, безробіття знижується, а інфляція починає повертатися на стабільний рівень. У цей період відсоткові ставки можуть бути підвищені, щоб уникнути перегрівання економіки.

На рис. 1 проілюстровано економічний цикл з назвами фаз на відповідних часових проміжках.

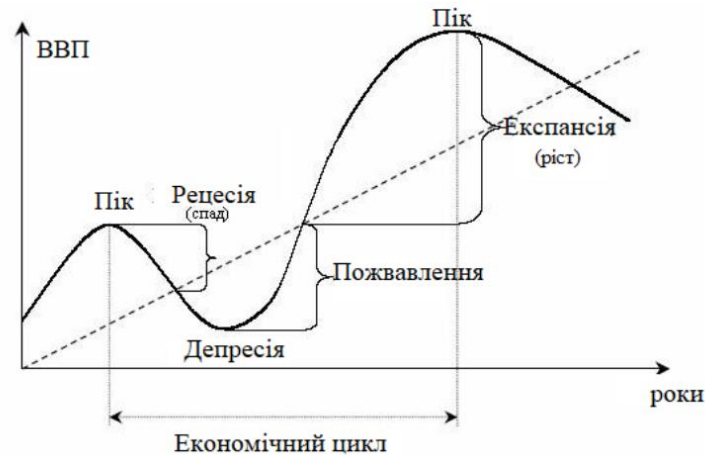


Рисунок 1. Фази економічного циклу

Джерело: отримано з джерела [6].

Різна реакція секторів на зміни фаз економічного циклу дозволяє інвесторам ефективно використовувати стратегії диверсифікації, щоб мінімізувати ризики та збалансувати портфель.

Згідно з Fidelity Investments [7] існує 11 секторів економіки. Нижче наведемо приклади товарів, відомі компанії, а також вплив економічного циклу на кожен з них:

1. *Комунальні послуги (Utilities)*. Товари: електроенергія, газ, водопостачання. Компанії: Duke Energy, NextEra Energy. Вплив циклу: сектор стабільний під час спадів, оскільки попит на комунальні послуги залишається постійним.

2. *Енергетика (Energy)*. Товари: нафта, природний газ, альтернативна енергетика. Компанії: ExxonMobil, Chevron. Вплив циклу: під час зростання попит на енергоресурси зростає, але в періоди рецесії може знижуватися через скорочення економічної активності.

3. *Матеріали (Materials)*. Товари: хімічні речовини, метали, лісоматеріали, сировина для харчової промисловості. Компанії: Dow Inc., DuPont, ArcelorMittal. Вплив циклу: цей сектор зростає під час економічного підйому через попит на сировину, але знижується під час спаду.

4. *Промисловість (Industrials)*. Товари: будівельна техніка, літаки, транспортні послуги. Компанії: Boeing, Caterpillar, Siemens. Вплив циклу: процвітає під час зростання, оскільки збільшується інфраструктурне будівництво та промислові замовлення, проте у рецесію страждає через скорочення інвестицій.

5. *Споживчі товари не першої необхідності (Consumer Discretionary)*. Товари: автомобілі, одяг, розваги. Компанії: Tesla, Amazon, Nike. Вплив циклу: підйом збільшує попит на розкішні товари, натомість під час рецесії цей сектор зазнає найбільших втрат.

6. *Споживчі товари першої необхідності (Consumer Staples)*. Товари: продукти харчування, засоби гігієни. Компанії: Procter & Gamble, Coca-Cola, Unilever. Вплив циклу: вважається стабільним сектором, оскільки попит на товари першої необхідності залишається постійним у будь-яких умовах.

7. *Фінанси (Financials)*. Товари: банківські послуги, страхування, інвестиції. Компанії: JPMorgan Chase, Goldman Sachs, Berkshire Hathaway. Вплив циклу: під час економічного зростання у цьому секторі значно збільшується частка кредитування та інвестицій. Під час рецесії стикається з ризиками банкрутств та зменшенням попиту на фінансові послуги.

8. *Технології (Information Technology)*. Товари: комп'ютери, програмне забезпечення, напівпровідники. Компанії: Apple, Microsoft, Intel, CrowdStrike. Вплив циклу: під час економічного підйому зростає попит на нові технології, але у рецесію він може знижуватися через зменшення інвестицій. Водночас, компанії, які надають хмарні сервіси або платформи для електронної комерції, а також кіберзахист, можуть бути прибутковими навіть в умовах рецесії: попит на інтернет-платформи та безпеку користувачів у мережі зростає під час економічних криз, оскільки компанії переходять на віддалену роботу, а споживачі – на онлайн-купівлю.

9. *Охорона здоров'я (Health Care)*. Товари: медичні послуги, фармацевтика, медичні прилади. Компанії: Johnson & Johnson, Pfizer, Merck. Вплив циклу: вважається захисним сектором, так як медичні послуги залишаються необхідними в будь-який час.

10. *Комунікаційні послуги (Communication Services)*. Товари: мобільний зв'язок, медіа, інтернет-послуги. Компанії: Facebook (Meta), Verizon, Disney. Вплив циклу: сектор зростає під час підйому через попит на нові медіа послуги та зв'язок, натомість у рецесію може знижуватися через скорочення реклами та платних послуг.

11. *Нерухомість (Real Estate)*. Товари: комерційна та житлова нерухомість, REITs. Компанії: Simon Property Group, AvalonBay Communities, Prologis. Вплив циклу: нерухомий сектор чутливий до відсоткових ставок і стану економіки. Під час економічного підйому інвестиції зростають, а під час рецесії знижуються через зменшення доступу до капіталу.

Окрім того, усі сектори можна поділити на дві великі групи: *циклічні* та *захисні* сектори. Нижче наведемо їх характеристику [7].

Циклічні сектори.

Характеризуються тим, що їхня ефективність тісно пов'язана з фазами економічного циклу. Вони зазвичай показують високі результати під час економічного підйому, але не є інвестиційно привабливими під час рецесії або спаду.

Основні риси:

- Особлива ефективність під час фаз відновлення, експансії та піку, під час яких компанії інвестують у нові проекти, споживачі купують більше товарів, а попит на товари та послуги зростає.

- Ризик під час рецесії. У періоди економічного спаду ці сектори зазнають втрат через зниження попиту на товари та послуги.

Приклади секторів: споживчі товари не першої необхідності, промисловість, енергетика, матеріали, фінанси, технології, нерухомість, комунікаційні послуги.

Захисні сектори.

Навпаки, менш чутливі до економічних змін. Їхні товари та послуги користуються постійним попитом незалежно від стану економіки, тому вони вважаються менш ризикованими в періоди спаду.

Основні риси:

- Стабільність під час рецесії. Товари цих секторів є життєво необхідними, тому попит на них залишається стабільним навіть під час економічних спадів.

- Менший потенціал для зростання. На відміну від циклічних, захисні сектори можуть не показувати такого ж зростання в періоди відновлення та експансії.

Приклади секторів: охорона здоров'я, комунальні послуги, споживчі товари першої необхідності.

Узагальнимо сказане про циклічні та захисні сектори у таблицю 1.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика циклічних і захисних секторів

Характеристика	Циклічні сектори	Захисні сектори
Залежність від економічного циклу	Сильна залежність від економічного підйому та спаду	Незалежні або слабо залежать від фаз економічного циклу
Прибутковість під час зростання	Висока прибутковість у фазі буму	Стабільна, але менша прибутковість під час зростання
Ризик під час рецесії	Високий ризик падіння під час економічного спаду	Стабільність і відносно менший ризик у фазі рецесії
Приклади секторів	Споживчі товари не першої необхідності, промисловість, енергетика, матеріали, фінанси, технології, нерухомість, комунікаційні послуги	Охорона здоров'я, комунальні послуги, споживчі товари першої необхідності

Джерело: побудовано авторами на основі джерела [7].

Варто зауважити, що вище наведена загальна характеристика захисних та циклічних секторів у їх первинному вигляді. Проте цей розподіл є умовним, оскільки певні сектори економіки можуть належати до циклічних секторів, але водночас деякі галузі, що входять до їх складу, можуть поводитися як захисні. До прикладу, військово-оборонні компанії формально входять до промислового сектора, який є циклічним, але в реальності вони можуть демонструвати стійкість, подібну до захисних секторів, через особливий попит на їх продукцію та послуги в умовах економічної кризи та нестабільної економіки.

Також не є винятком сектор телекомунікаційних послуг: люди продовжують користуватися відповідними послугами незалежно від економічних умов. Тому тут характерні стабільні доходи, хоча, як вже зазначалося, в рецесію відбувається скорочення реклами та платних послуг. Енергетика також традиційно вважається циклічним сектором, оскільки попит на енергоресурси залежить від економічної активності, проте відновлювані джерела енергії стають все більш стабільними через всевітню підтримку та зростаючий попит на «зелену енергетику» навіть у періоди економічних спадів. Яскравим прикладом цьому є відмова від «газової голки». Після початку військової агресії Росії проти України в 2014 році, а потім повномасштабного вторгнення в 2022 році, багато європейських країн почали переглядати свою залежність від російських енергоресурсів. Європейський Союз у відповідь на загрозу залежності від російського газу також прискорив упровадження «зелених технологій». Програми ЄС з декарбонізації та розвитку відновлюваної енергетики, таких, як сонячна та вітрова енергетика, стали важливою стратегією для зменшення залежності від викопних джерел енергії. Таким чином, саме через економічну нестабільність енергетичний сектор отримав поштовх до розвитку.

Інвестиційні стратегії для різних фаз економічного циклу залежать від динаміки ринку, характеру секторів, а також інвестиційних цілей. Розглянемо стратегії на прикладі активного (табл. 2) та пасивного (табл. 3) управління портфелем, а також опишемо оптимальні стратегії для довготривалого інвестування [7].

Таблиця 2. Активне управління інвестиційним портфелем

Фаза циклу	Стратегія	Приклади секторів та компаній
1	2	3
Відновлення (Recovery)	<ul style="list-style-type: none"> - Повернення до циклічних секторів, таких, як технології та індустрія. - Інвестування у сектори, що отримують вигоду з низьких процентних ставок - Активний перерозподіл активів 	Технології (Apple, Microsoft). Промисловість (Boeing, Caterpillar). Нерухомість (Simon Property Group)

Закінчення таблиці 2

1	2	2
Зростання (Expansion)	- Збільшення інвестицій у циклічні сектори, такі як технології, споживчі товари тривалого використання та фінанси - Вибір компаній з високим потенціалом зростання.	Технології (Motorola, Tesla). Фінанси (JPMorgan Chase, Goldman Sachs)
Пік (Peak)	- Фіксація прибутків у циклічних секторах - Переміщення інвестицій до захисних секторів, таких, як охорона здоров'я та комунальні послуги - Зменшення ризиків	Охорона здоров'я (Pfizer, Johnson & Johnson). Комунальні послуги (Duke Energy)
Рецесія (Recession)	- Інвестування в захисні сектори, що забезпечують стабільний дохід - Уникнення циклічних секторів - Збереження ліквідності для можливих можливостей	Охорона здоров'я (Pfizer, Merck). Комунальні послуги (NextEra Energy). Споживчі товари першої необхідності (Procter & Gamble)

Джерело: побудовано авторами на основі джерела [7].

Таблиця 3. Пасивні стратегії для довготривалого інвестування

Фаза циклу	Стратегія	Приклади секторів та компаній
Відновлення (Recovery)	- Інвестування в широкі ринкові індекси (наприклад, S&P 500). - Баланс між циклічними та захисними активами для мінімізації ризиків	Індексні фонди (Vanguard S&P 500 ETF, SPDR S&P 500 ETF)
Зростання (Expansion)	- Збереження інвестицій у диверсифіковані індексні фонди. - Регулярне ребалансування портфеля для підтримання балансування між секторами	ETF (Vanguard Total Stock Market ETF, iShares Russell 2000 ETF)
Пік (Peak)	- Продовження інвестування в диверсифіковані індексні фонди. - Можливе зменшення експозиції до високоволатильних секторів через ребалансування	Індексні фонди (Vanguard Growth ETF, iShares U.S. Healthcare ETF)
Рецесія (Recession)	- Підтримання інвестицій у стабільні, захисні індексні фонди. - Використання стратегій «купити і тримати» для довготривалого зростання	Захисні ETF (iShares Consumer Staples ETF, Utilities Select Sector SPDR Fund)

Джерело: побудовано авторами на основі джерела [7].

Оптимальні стратегії для довготривалого інвестування:

Постійна диверсифікація та ребалансування портфеля. Незалежно від фази циклу, диверсифікація є ключовою для зниження ризиків. Інвестори можуть рівномірно розподілити свої інвестиції між різними секторами та активами, щоб зменшити вплив економічних змін.

Баланс між циклічними та захисними активами. Для довготривалих інвесторів важливо зберігати баланс між високоризиковими циклічними активами та стабільними захисними активами, що допоможе мінімізувати втрати під час рецесії та отримати вигоду під час зростання.

Висновки. Дослідження підтверджує, що фази економічного циклу мають значний вплив на динаміку секторного інвестування. Під час зростання економіки інвестори можуть отримувати високі прибутки, роблячи ставки на циклічні сектори, такі, як технології, промисловість, споживчі товари не першої необхідності тощо. Однак у фазах спаду ці сектори зазвичай зазнають втрат через зниження попиту та скорочення інвестиційної активності. Водночас, захисні сектори, такі як охорона здоров'я, комунальні послуги та споживчі товари першої необхідності, залишаються відносно стабільними навіть у несприятливих умовах. Це робить їх привабливими для інвесторів, які прагнуть знизити ризики та зберегти стабільний дохід під час економічних спадів.

Одним із ключових висновків дослідження є важливість диверсифікації портфеля. Баланс між циклічними та захисними активами дозволяє інвесторам адаптуватися до змін економічного середовища й ефективно управляти ризиками. Диверсифікація зменшує ймовірність великих втрат під час рецесії, одночасно дозволяючи отримати максимальні вигоди під час економічного підйому. Загалом, розуміння циклічності економіки та її впливу на різні сектори є основою для побудови ефективних інвестиційних стратегій. Інвестори, які враховують фазові коливання економічного циклу та характер секторів, зможуть мінімізувати ризики та оптимізувати свої прибутки у довготривалій перспективі.

Conclusions. The study confirms that the phases of the economic cycle have a significant impact on the dynamics of sectoral investment. When the economy is growing, investors can earn higher returns by betting on cyclical sectors such as technology, industrials, consumer discretionary, etc. However, in downturns, these sectors usually experience losses due to reduced demand and reduced investment activity. At the same time, defensive sectors such as health care, utilities and consumer staples have remained relatively stable even in adverse macroeconomic conditions. This makes them attractive to investors looking to reduce risk and maintain a stable income during economic downturn. One of the key findings of the study is the importance of portfolio diversification. A balance between cyclical and defensive assets allows investors to adapt to changes in the economic environment and effectively manage risks. Diversification reduces the likelihood of large losses during recessions while allowing for maximum gains during economic upswings. In general, understanding the cyclical nature of the economy and its impact on various sectors is the basis for building effective investment strategies. Investors who take into account the phase fluctuations of the economic cycle and the nature of sectors will be able to minimize risks and optimize their returns in the long term.

Список використаних джерел

1. Peter Zorn. Investment Under Rational Inattention: Evidence from US Sectoral Data. *CESifo Working Paper*. 2020. № 8436. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3657972 (дата звернення: 20.01.2025). DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3657972>
2. Simon Lansdorp, Milan Vidojevic. Factor investing versus sector investing. *Robeco Investment Research*. 2016. URL: <https://www.robeco.com/files/docm/docu-201609-factor-investing-versus-sector-investing.pdf> (дата звернення: 21.01.2025).
3. Cooper Howes. Financial Constraints, Sectoral Heterogeneity, and the Cyclical Nature of Investment. *The Review of Economics and Statistics*. 2023. Vol. 105. No. 4. P. 1–45. URL: https://direct.mit.edu/rest/article-abstract/doi/10.1162/rest_a_01351/116967/Financial-Constraints-Sectoral-Heterogeneity-and?redirectedFrom=fulltext (дата звернення: 21.01.2025). DOI: https://doi.org/10.1162/rest_a_01351
4. Korn Talhiep. A new approach to the business cycle and insights for the allocation of investment asset classes and sectoral stock returns along the business cycle (PhD Thesis). Бангкок: Національний інститут управління розвитком. 2020. URL: <https://repository.nida.ac.th/server/api/core/bitstreams/7410f5ab-a5dd-40c0-a44a-c737e6ddb18a/content> (дата звернення: 23.01.2025).
5. Reeves A., Basu S., McKee M. *et al.* Does investment in the health sector promote or inhibit economic growth? *Global Health*. 2023. Vol. 9. No. 43. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/24059873/> (дата звернення: 23.01.2025). DOI: <https://doi.org/10.1186/1744-8603-9-43>
6. Плахотня М. В. Частотний аналіз світової економіки та економік ЄС і США: дипл. роб. на здобуття наук. ступеня бакалавра: 6.040303 / Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського». Київ, 2020. 88 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/0d924fb2-745f-4c6d-bbb2-5ecc164fef9b/content> (дата звернення: 24.01.2025).
7. Fidelity. Секторне інвестування. URL: <https://www.fidelity.com/sector-investing/overview> (дата звернення: 25.01.2025).

References

1. Peter Zorn. Investment Under Rational Inattention: Evidence from US Sectoral Data. *CESifo Working Paper*. 2020, no. 8436. Available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3657972 (accessed: 20 January 2025). DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3657972>

2. Simon Lansdorp, Milan Vidojevic. Factor investing versus sector investing. *Robeco Investment Research*. 2016. Available at: <https://www.robeco.com/files/docm/docu-201609-factor-investing-versus-sector-investing.pdf> (accessed: 21 January 2025).
3. Cooper Howes. Financial Constraints, Sectoral Heterogeneity, and the Cyclicity of Investment. *The Review of Economics and Statistics*, 2023, vol. 105, no. 4, pp. 1–45. Available at: https://direct.mit.edu/rest/article-abstract/doi/10.1162/rest_a_01351/116967/Financial-Constraints-Sectoral-Heterogeneity-and?redirectedFrom=fulltext (accessed: 21 January 2025). DOI: https://doi.org/10.1162/rest_a_01351
4. Korn Talhithip (2020) A new approach to the business cycle and insights for the allocation of investment asset classes and sectoral stock returns along the business cycle (PhD Thesis). Bangkok: National Institute of Development Administration. Available at: <https://repository.nida.ac.th/server/api/core/bitstreams/7410f5ab-a5dd-40c0-a44a-c737e6ddb18a/content> (accessed: 23 January 2025).
5. Reeves A., Basu S., McKee M. *et al.* Does investment in the health sector promote or inhibit economic growth? *Global Health*, 2023, vol. 9, no. 43. Available at: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/24059873/> (accessed: 23 January 2025). DOI: <https://doi.org/10.1186/1744-8603-9-43>
6. Plakhotnja M. V. (2020) Chastotnyj analiz svitovoji ekonomiky ta ekonomik ES i SShA: dypl. rob. na zdobuttja nauk. stupenja bakalavra [Frequency analysis of the world economy and the economies of the EU and the USA] (Bachelor Thesis). Kyiv: National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”. 88 p. Available at: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/0d924fb2-745f-4c6d-bbb2-5ecc164fef9b/content> (accessed: 24 January 2025).
7. Fidelity. Sector investing. Available at: <https://www.fidelity.com/sector-investing/overview> (accessed: 25 January 2025).



UDC 330.322

FACTORS INFLUENCING THE INVESTMENT ACTIVITY OF UKRAINIAN ENTERPRISES UNDER MARTIAL LAW

Natalia Kovalchuk

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, Ukraine

Summary. In the article, the dynamics of capital investments of Ukrainian enterprises are analyzed. An assessment of changes in foreign direct investment in Ukraine is made. Based on the analysis, the factors influencing the indicators of investment activity of Ukrainian enterprises in terms of external and internal factors are allocated. The influence of martial law conditions on the investment activity of Ukrainian enterprises is determined. Taking into account the new business environment, global changes, and security guidelines is a prerequisite for the 'survival' and development of enterprises in the current economic environment. Enterprises are operating in conditions that are not typical for them, which has a significant impact on all financial and economic processes, including the investment activity of enterprises. An analysis of the investment activity of Ukrainian enterprises showed a decrease in the total amount of capital investments in 2022, which was caused by the following factors: military operations and destruction of infrastructure; relocation of enterprises; uncertainty and high risks; reduction in external and internal investments; decrease in revenues and business liquidity; problems with logistics and imports; changes in the priorities of business and the state. The dynamics of capital investment by Ukrainian enterprises in 2023 were radically different, namely, growth, which can be explained by several key factors: business recovery and adaptation; investment in critical infrastructure and energy; improved business sentiment and consumer activity; and support from the government and international partners. The factors influencing the investment activity of enterprises are taking on new forms of manifestation under martial law, but they are traditionally considered in terms of external and internal factors. The key external factors affecting the investment activity of Ukrainian enterprises are the economic crisis, political instability, loss of property and infrastructure, changes in demand for products, military spending and resource mobilization, changes in the legal system, security and stability in specific regions, and the availability of external international support. The military situation also affected internal factors, including financial stability, organizational structure and management resources, human resources, production capabilities and technological resources, corporate culture and crisis resilience, risk management, relationships with partners and suppliers, and investment strategy.

Key words: foreign direct investment, factors of influence on investment activity, external factors, internal factors, capital investments of Ukrainian enterprises.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.03.066

Received 18.03.2025

УДК 330.322

ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ІНВЕСТИЦІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Наталя Ковальчук

*Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,
Чернівці, Україна*

Резюме. Проаналізовано динаміку капітальних інвестицій українських підприємств. Оцінено зміни у прямих іноземних інвестиціях в Україну. На основі аналізу виокремлено фактори впливу на показники інвестиційної діяльності українських підприємств у розрізі зовнішніх та внутрішніх. Визначено вплив умов воєнного стану на інвестиційну активність українських підприємств. Врахування нових умов господарювання, глобальних змін, безпекових орієнтирів – передумова «виживання» та розвитку підприємств у сучасних економічних умовах. Підприємства функціонують у не типових для них раніше умовах, що неабияк впливає на всі фінансові та економічні процеси, зокрема й на інвестиційну діяльність

підприємств. Аналіз інвестиційної діяльності підприємств України показав скорочення загальної суми капітальних інвестицій у 2022 році, що зумовлено дією наступних чинників: військові дії та руйнування інфраструктури; релокація підприємств; невизначеність і високі ризики; скорочення зовнішніх та внутрішніх інвестицій; зменшення доходів і ліквідності бізнесу; проблеми з логістикою та імпортом; зміни у пріоритетах бізнесу та держави. Кардинально іншою була динаміка капітальних інвестицій підприємств України у 2023 році, а саме, – зростання, що можна пояснити кількома ключовими факторами: відновлення та адаптація бізнесу; інвестиції у критичну інфраструктуру та енергетику; покращення ділових настроїв та споживчої активності; підтримання з боку держави та міжнародних партнерів. Фактори впливу на інвестиційну діяльність підприємств набувають нових форм прояву в умовах воєнного стану, проте традиційно їх розглядають у розрізі зовнішніх та внутрішніх. Ключовими зовнішніми факторами впливу на інвестиційну діяльність підприємств України є: економічна криза, політична нестабільність, втрата майна та інфраструктури, зміна попиту на продукцію, військові витрати та мобілізація ресурсів, зміни у правовій системі, безпека та стабільність у конкретних регіонах, наявність зовнішньої міжнародної підтримки. Воєнні умови також вплинули на дію внутрішніх факторів, серед яких: фінансова стабільність підприємства, організаційна структура та управлінські ресурси, кадрові ресурси, виробничі можливості та технологічні ресурси, корпоративна культура та стійкість до криз, ризик-менеджмент, відносини з партнерами і постачальниками, інвестиційна стратегія.

Ключові слова: *прямі іноземні інвестиції, фактори впливу на інвестиційну активність, зовнішні фактори, внутрішні фактори, капітальні інвестиції українських підприємств.*

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.03.066

Отримано 18.03.2025

Introduction. Investment activity is an important factor in the economic development of any country, ensuring the modernization of production, increasing the competitiveness of enterprises and creating new jobs. In the context of martial law, Ukraine faced significant challenges that significantly affected the volume and structure of investments. On the one hand, the hostilities led to the destruction of infrastructure, a decline in business activity and capital outflows, while on the other hand, they contributed to business adaptation, reorientation of investment flows and development of strategically important industries.

The new realities of financial and economic activity are riddled with both new challenges and new opportunities. However, it is important to understand that times have changed and things will not be the same as they were before the war. Taking into account the new business environment, global changes, and security guidelines is a prerequisite for the “survival” and development of enterprises in the current economic environment. Accordingly, the latest scientific research is in one way or another based on the fact that martial law has been introduced in Ukraine and that enterprises operate in conditions that are not typical for them before, which greatly affects all financial and economic processes.

Thus, the study of investment activity of enterprises under martial law is of strategic importance for both public administration and the business environment. It allows for a deeper understanding of current challenges, the development of measures to support entrepreneurship, and the creation of a framework for the country's economic recovery in the postwar period.

Review of the latest research and literature. A special role belongs to the analysis of factors influencing the investment activity of enterprises, the form of manifestation of which is specific to martial law. The investment activity of enterprises is influenced by factors of both the external and internal environment. Kravchenko M., Pavlenko T. [1] note that investment attractiveness depends on both external factors and the territory where the enterprise is located, and on internal factors, such as: financial condition, production attractiveness, technological and material attractiveness, raw material attractiveness, marketing and logistics attractiveness, social and human resources attractiveness.

Taking into account the hierarchical nature of the factors of investment attractiveness of an enterprise, Levchenko Y, Shchereniuk O. [2] propose to divide the factors influencing investment activity into external and internal. Factors such as the autonomy ratio, the financing ratio and the financial independence ratio directly assess

financial independence from borrowed assets, and the author suggests that these indicators should be separated into a separate group.

Hutsan T. and Melnykova O. [3] note that before the outbreak of a full-scale war, the main problems of creating a favorable investment environment in Ukraine included an imperfect legislative framework, contradictions in defending the interests of investors, high corruption, the global economic downturn due to the coronavirus, geopolitical threats, infrastructure, logistics, and social issues. However, since February 24, 2022, due to negative geopolitical and economic changes, the investment climate in Ukraine has deteriorated sharply, which has affected the country's investment attractiveness indicators. Today, attracting foreign investment is essential to restore the potential of the Ukrainian economy.

It is obvious that in the context of a full-scale invasion, the factors influencing the investment attractiveness and investment activity of an enterprise require additional clarification and assessment, which is especially relevant in a changing environment.

Main purpose of the article is to identify the factors influencing the investment activity of Ukrainian enterprises under martial law based on the analysis of key indicators of investment activity.

Task setting. The following scientific tasks have been set out to achieve the target goal: to study the factors influencing the investment activity of an enterprise, the peculiarities of their manifestation under martial law, to analyze foreign direct investment in Ukraine and the dynamics of capital investment of Ukrainian enterprises.

Statements of main issues of the study. The attraction of foreign investments is one of the forms of the development of the national economy [4]. Since the first days of Ukraine's independence, foreign investments have been one of the most important factors in the development of its economy. In recent years, since Ukraine announced its course for European integration, the role of foreign investments in the Ukrainian economy has gained even greater importance. Foreign direct investment (FDI) in the Ukrainian economy is shown in Table 1.

Table1. Foreign direct investment in Ukraine, million USD

Year	FDI to Ukraine	FDI from Ukraine	Balance
2014	410	111	+299
2015	-458	-51	-407
2016	3810	16	+3794
2017	3692	8	+3684
2018	4455	-5	+4460
2019	5860	648	+5212
2020	-868	82	-950
2021	6687	-198	+623
2022	1152	529	+4205
2023	4247	42	+31

Source: [5].

The decline in foreign direct investment (FDI) in Ukraine in 2022 was caused by several factors related to the full-scale invasion of Russia and its consequences for the economy.

The main reasons for the decline in foreign direct investment in 2022:

- high military risks and uncertainty. The outbreak of a full-scale war on February 24, 2022, caused panic in the financial markets, which led many investors to suspend or completely abandon their planned investments. Enterprises with foreign capital that were already operating in Ukraine moved their business to other countries or shut down operations;
- destruction of economic infrastructure. Significant damage to factories, warehouses, transportation, and energy facilities made investing in Ukraine unpredictable and risky. Due to

the destruction of logistics routes, the blockade of ports and electricity shortages, many companies lost the ability to operate normally;

- massive capital outflow. Foreign companies were afraid of losing their assets due to the hostilities, so they withdrew capital from Ukraine. According to the National Bank of Ukraine, in 2022, there was not only a decline in new FDI, but also a significant outflow of previously invested investments;

- a reduction in effective demand. The hostilities have led to a decline in household incomes and consumer demand, making investment in Ukrainian businesses less attractive. Many foreign companies have lost customers due to migration and a shrinking domestic market;

- problems with financing and access to credit. International banks and financial institutions have tightened their lending requirements for Ukrainian projects due to high risks. Even those companies that wanted to attract investment were often unable to do so due to the blocking of financial flows;

- investors reoriented to safer markets. Because of the war, many international companies have redirected their investments to other Eastern European countries, including Poland, Romania, and the Czech Republic, where the risks are much lower;

- political and regulatory uncertainty. Although Ukraine was granted EU candidate status in 2022, the European integration process has not yet yielded direct economic results. Foreign investors were waiting for the situation to stabilize and for clearer rules for doing business.

The decline in FDI in 2022 was a direct result of the war, which made investing in Ukraine extremely risky. However, with the improvement of the security situation and the implementation of economic recovery programs, the interest of international investors is gradually returning, as was already seen in 2023.

In 2023, foreign direct investment (FDI) in Ukraine's economy increased, which can be explained by several key factors:

- reinvestment of profits of existing companies. Most of the growth in FDI in 2023 was driven by the reinvestment of profits of companies already operating in Ukraine. This demonstrates the confidence of foreign companies in the Ukrainian market and their willingness to expand their operations despite the challenging environment. According to the European Business Association, a significant portion of investments in 2023 consisted of reinvested earnings [6];

- support from international partners. Ukraine has received significant financial assistance from international partners, which has helped stabilise the economy and increase investment attractiveness. The total amount of such support from the beginning of Russia's full-scale invasion until October 2023 was about \$66 billion. These funds were used to maintain macro financial stability and economic recovery, which created favourable conditions for investors;

- European integration processes and reforms. Progress towards European integration and the implementation of relevant reforms have increased the confidence of foreign investors. Ukraine's efforts to adapt its legislation to EU standards and fight corruption have created a more transparent and predictable business environment;

- sectoral investment opportunities. Certain sectors of the Ukrainian economy, such as IT, agriculture and renewable energy, have demonstrated resilience and growth potential, which has attracted the attention of foreign investors. These sectors continued to develop even under martial law, offering attractive investment opportunities.

Thus, the growth of foreign direct investment in Ukraine in 2023 was driven by a combination of internal factors, such as reinvestment of profits and reforms, as well as external support from international partners. This indicates a gradual recovery of investor confidence and prospects for further economic development in the country.

Foreign direct investment from Ukraine declined during the war. Since the start of the full-scale invasion of Russia, companies have focused their resources on survival and maintaining operations rather than expanding abroad. Many Ukrainian companies suffered

physical damage. There was a sharp decline in profits, which limited opportunities for international investment. Due to the war, some Ukrainian companies that had subsidiaries abroad suspended or terminated their operations.

In 2023, foreign direct investment (FDI) from Ukraine remained low, as Russia's full-scale invasion of Ukraine in 2022 led to significant economic losses and uncertainty. In this environment, Ukrainian companies focused on preserving and restoring their domestic operations, which limited their ability to invest abroad. The war resulted in a decline in revenues for many businesses, which reduced their ability to make significant investments, especially outside the country. Geopolitical tensions and economic instability have made international investment riskier for Ukrainian companies. Many of them have chosen a risk-mitigating strategy, postponing or cancelling plans for foreign investment.

Following the significant damage to infrastructure and production facilities, Ukrainian businesses have focused their resources on restoring and supporting the domestic economy, postponing expansion into foreign markets. According to the National Bank of Ukraine, «in 2023, there was a net FDI inflow to Ukraine of USD 1.1 billion, while the volume of investment from Ukraine remained limited» [7].

Thus, the main reasons for the low level of foreign direct investment from Ukraine in 2023 were the internal economic challenges caused by the hostilities and the need to concentrate resources on the national economic recovery.

The company's investment activities in the context of the war in Ukraine are subject to significant changes under the influence of various factors, both external and internal (Fig. 1).

While the ability of an enterprise to influence external environmental factors is significantly limited, the management of internal factors requires increased attention in the current environment. Management of internal factors plays a key role in ensuring the stability, investment attractiveness and development of an enterprise, especially in the context of martial law. Effective management of internal processes allows an enterprise to reduce risks, optimize resources and adapt to changes, which is critical for attracting investment.

When describing internal factors, it is worth starting with the financial stability of the company. Businesses with stable financial flows are better able to withstand the economic difficulties associated with war. However, in wartime, it is important to control liquidity and the ability to ensure regular payments. Failure to meet obligations can lead to financial instability. Businesses need to manage their debts effectively, especially in times of war when revenues may be reduced. After all, a prerequisite for the company's investment activities is the availability of financial resources after fulfilling obligations to counterparties.

Businesses that have a flexible and adaptive organizational structure are better able to adapt to the changes caused by the war. Skilled management capable of responding quickly to changes in the external environment is becoming a critical factor. Companies with effective management teams are able to find new opportunities even in crisis situations.

Highly skilled employees help businesses adapt to changes more quickly and ensure stability in their operations. Loss of staff due to mobilization or departure can significantly reduce the investment attractiveness of an enterprise. Employee motivation and loyalty, especially in times of uncertainty and crisis, are essential to maintaining stable operations.

Modernization of production is an important factor influencing investment activity: enterprises that invest in modern technologies and can adapt their production to changing conditions will be able to maintain their competitiveness. The availability of reserve capacities that can operate in the face of resource shortages or even the absence of main supplies is an important factor in crisis situations.

Corporate culture and resilience to crises determine the adaptability of an enterprise and its innovativeness. Businesses with a developed corporate culture focused on resilience and adaptation to change can better survive the wartime period. The ability to quickly introduce

new solutions, organizational models or business processes that meet wartime requirements is essential to maintaining investment attractiveness.



Figure 1. Factors influencing the investment activity of the enterprise under martial law

Source: Author's development.

Developing effective risk management strategies that include military, economic, financial and operational aspects is essential to ensure the stability of a business. Problems with the protection of property and assets can lead to large financial losses, so it is important to have effective mechanisms to ensure and protect your business from the risks of war.

Disruptions to supply chains in a war can jeopardize the stability of supplies and, consequently, production processes. Businesses that have reliable alternative supply channels and partnerships can maintain their competitiveness. For businesses with international ties, the ability to maintain or find new foreign markets, even in times of crisis, is an important factor.

Businesses that have managed to diversify their assets can reduce the impact of war risks. Investments in different regions or sectors of the economy can help to compensate for possible losses. Businesses that remain ready to invest even in difficult conditions retain their investment appeal.

All of these internal factors are interrelated, and to ensure the sustainability of an enterprise under martial law, it is important to have an effective strategy and the ability to adapt to changing conditions.

Capital investment is an important aspect for any business, as it involves the acquisition of production assets such as equipment, machinery, real estate, etc. Capital investment analysis helps businesses make informed decisions about investing in new projects or expanding current assets. Analysis of capital investments is necessary for effective management of the company's investment activities and achievement of its strategic goals. Capital investments of Ukrainian enterprises in 2019-2023 are shown in Table 2.

Table 2. Capital investments of Ukrainian enterprises

Indicator	2019	2020	2021	2022	2023
Absolute value, million UAH					
Capital investments, of which:	533729,0	409065,4	545219,7	344303,2	520187,6
- capital investment in tangible assets	510940,1	384496,5	514549,6	323872,9	489546,9
- capital investment in intangible assets	22788,9	24568,9	30670,0	20430,3	30640,8
Share of weight, %					
Capital investments, of which:	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
- capital investment in tangible assets	95,73	93,99	94,37	94,07	94,11
- capital investment in intangible assets	4,27	6,01	5,63	5,93	5,89

Source: [8].

When examining the peculiarities of investment activity of Ukrainian enterprises during martial law, the first thing to note is the reduction in the total amount of capital investment in 2022. The decrease was by UAH 200916.5 million or 36.9% compared to 2021. Moreover, it is worth noting the decrease in the amount of capital investments in 2022 compared to 2021 both in tangible assets – by UAH 190676.7 million or 37.1%, and in intangible assets – by UAH 10239.7 million or 33.4%.

The decline in capital investment by Ukrainian companies in 2022 was caused by a number of factors related to the full-scale invasion of Russia and its consequences, the main ones being:

- military operations and destruction of infrastructure. The full-scale war destroyed businesses, logistics centers, transport and production facilities. Many companies have lost their fixed assets, making it impossible or significantly limiting investment;
- relocation of enterprises, many of which were forced to move their production facilities and offices to western regions or abroad. This resulted in high relocation costs, which reduced opportunities for investment in development;
- uncertainty and high risks. Businesses avoided long-term investments because of the uncertainty of the future. Most businesses focused on survival and maintaining operations, postponing capital investments.

– a decline in foreign and domestic investment. The war made Ukraine riskier for foreign investors, which reduced capital inflows. Domestic banks have also become more cautious in issuing loans, which has limited financing for businesses.

– a decrease in business revenues and liquidity. A significant number of businesses lost sales markets, customers, and orders, resulting in a decline in profits. In the face of falling revenues, businesses preferred to spend on current operating needs rather than on capital investments;

– problems with logistics and imports. The blockade of ports, the destruction of roads, and problems with the supply of raw materials have significantly complicated the implementation of investment projects, especially in industry and construction.

– changes in the priorities of business and the state. The government and businesses allocated resources to defense, army support, and humanitarian aid, which reduced capital investment.

As a result of these factors, total capital investment in Ukraine declined significantly in 2022 as businesses focused on short-term survival rather than long-term development.

The structure of capital investment is dominated by investments in tangible assets, which is logical, as it is difficult to overestimate their need for production, economic recovery, and availability of financing, especially in a crisis. However, it should be noted that despite the decrease in the absolute amount of capital investment in intangible assets in 2022 compared to 2021, their share in the structure of capital investment increased slightly, albeit by a small amount. The increase in the share of capital investments in intangible assets by Ukrainian companies in 2022 can be explained by several key factors: digitalization and IT solutions, business relocation and remote work, increased focus on security and innovation, changes in the structure of investments, and support from international partners and donors.

Let us describe the impact of these factors in more detail. In 2022, amid the war, many businesses were forced to adapt to new realities by moving their business processes online. This led to an increase in investments in software, cybersecurity, cloud technologies and digital infrastructure.

A significant number of businesses were forced to move to safer regions or switch to remote operation. This increased the need for software licenses, CRM systems and other digital tools.

Military operations and cyberattacks have forced businesses to invest more in data protection, new technologies, patents and other intangible assets that ensure business continuity.

Due to military risks and the destruction of infrastructure, investing in tangible assets (buildings, equipment) has become less viable. Instead, investments have been redistributed to intangible assets that can adapt to changes more quickly.

Part of the financial assistance from international organizations was directed to digital transformation, educational initiatives, innovation and the development of technology start-ups.

These factors contributed to the fact that the share of capital investments in intangible assets increased, as they became critical for the survival and adaptation of businesses in war.

It should be noted that the amount of capital investment in 2023 was quite different from that in 2022, despite the continuation of the full-scale invasion: total capital investment increased by UAH 175884,4 million or 51,1%; capital investment in tangible assets increased by UAH 165674 million or 51,2%; and capital investment in intangible assets increased by UAH 10210,5 million or 50,0%.

The growth of capital investments by Ukrainian enterprises in 2023 can be explained by several key factors:

– business recovery and adaptation, which contributed to the revival of economic activity and increased investment in the restoration and modernization of production facilities;

– investments in critical infrastructure and energy: Companies, such as Donbas Fuel and Energy Company, actively invested in the restoration of energy infrastructure, in particular, commissioning new coal faces, upgrading overhead lines and power facilities. Investments in renewable energy also continued;

– improved business sentiment and consumer activity. In 2023, business sentiment improved and consumer activity picked up, encouraging businesses to increase investment in the development and expansion of their operations;

– support from the government and international partners. Thanks to the coordinated work of the government, the success of the Armed Forces of Ukraine and the financial support of international partners, Ukraine's economy demonstrated resilience. This has created favourable conditions for investment and the resumption of business activity.

These factors contributed to the growth of capital investments by Ukrainian companies in 2023, reflecting the gradual economic recovery and business adaptation to new conditions.

The structure of capital investments in 2023 changed slightly compared to 2022, with a slight but still significant decrease in the share of capital investments in intangible assets and an increase in the share of capital investments in tangible assets. There are certain reasons for this: restoration of the destroyed infrastructure (after the massive destruction in 2022, companies and the state had to invest heavily in the restoration of buildings, structures, roads, and energy facilities, which increased the share of tangible assets in total capital investment); priority on physical production facilities (businesses adapted to the war conditions and began a gradual resumption of production); reduced investment in intangible assets due to financial caution (in 2023, companies were cautious due to high risks, so investment in intangible assets).

In addition, there was an impact of limited growth in the IT sector and digital solutions. While in 2022 there was a sharp jump in investments in digital transformation (due to business relocation, remote work, etc.), in 2023 this trend slowed down somewhat, which caused a decrease in the share of intangible assets. International financial assistance in 2023 was directed mainly to physical infrastructure – roads, energy, and enterprises, which also affected the structure of capital investments. Thus, the predominance of capital investments in tangible assets in 2023 is explained by the need for reconstruction, the priority of real production and a decrease in investments in intangible assets due to the financial prudence of enterprises.

The Ukrainian government is working to provide potential investors with new opportunities to encourage investment in Ukraine's recovery and economy. Guarantees are provided by G7 countries and the European Union, which also advocate for tax system reforms and reforming the legal framework to enable transparent business operations [9].

Conclusions. In the context of martial law, the investment activity of enterprises in Ukraine faces numerous challenges, but retains certain prospects for development. Despite the challenging economic environment, Ukrainian companies continue to implement projects to restore and expand production capacity, which demonstrates the resilience of the business and its readiness to adapt to new realities. The potential for attracting investment remains, but it is necessary to create favorable conditions for investors, in particular by stabilizing the situation in the country and ensuring security. The prospects for investment activity depend on further political and economic changes, as well as on the effectiveness of government support for businesses in this difficult period.

References

1. Kravchenko M., Pavlenko T. (2022) Problemy zabezpechennja investycijnoji pryvablyvosti vitchyznjanykh pidpryjemstv: makroekonomichni aspekty [Problems of ensuring the investment attractiveness of domestic enterprises: macroeconomic aspects]. *Ekonomika ta suspiljstvo* (electronic journal), no. 44. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-104> (accessed: 05 March 2025).
2. Levchenko Ja. S., Shershenjuk O. M. (2018) Faktory vplyvu na investycijnu pryvablyvistj pidpryjemstva [Factors of influence on enterprise investment attractiveness]. *Skhidna Jevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnja* (electronic journal), vol. 6 (17), pp. 231–237. Available at: https://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/17_2018/43.pdf (accessed: 05 March 2025).

3. Ghucan T., Meljnykova O. (2024) Tendenciji investycijnoji pryvablyvosti Ukrajinu v umovakh vojennoho stanu [Trends in the investment attractiveness of Ukraine under the conditions of marital state]. *Ghalycjkyj ekonomichnyj visnyk (electronic journal)*, vol. 2 (87), pp. 30–39. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.02.030
4. Teres Y. (2023) Attracting foreign investments for the development of the Ukrainian economy: wartime challenges and postwar prospects. *Economy and society*, no. 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-51>
5. Prjami inozemni investyciji (PII) v Ukrajinu (2025) [Foreign direct investment in Ukraine (2025)]. Ministerstvo finansiv Ukrajinu. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/> (accessed: 05 March 2025).
6. Inozemni investyciji v ekonomiku Ukrajinu zrostajutj [Foreign investments in Ukraine's economy are growing]. Visit UKRAINE. Available at: https://visitukraine.today/uk/blog/4424/foreign-investment-in-ukraine-is-growing-who-invests-the-most-in-ukrainian-companies?srsId=AfmBOooNuQB-VyGaBXJ5OfFRGQhsng9U2OGh8vk_q_ZYVK2GrfuGgWeJ#statistika-inozemnix-investicii-ta-investiciinii-klimat-v-ukrayini (accessed: 05 March 2025).
7. Ocinka obsjaghiv prjamych inozemnykh inves Capital investments of Ukrainian enterprises (2025)tycij, v jakykh kincevym kontroljujuchym investorom je rezydent (round tripping) za 2010–2023 roky (2025) [Estimation of the volume of foreign direct investment in which the ultimate controlling investor is a resident (round tripping) for 2010–2023 (2025)]. Available at: https://bank.gov.ua/admin/uploads/article/FDI_round_triping_ICL-DFS_pr.pdf?v=4&utm_source=chatgpt.com (accessed: 05 March 2025).
8. Kapitaljni investyciji pidpryjemstv Ukrajinu (2025) [Kapitaljni investyciji pidpryjemstv Ukrajinu. Oficijnyj sajт Derzhavnoji sluzhby statystyky.]. Oficijnyj sajт Derzhavnoji sluzhby statystyky. Available at <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed: 05 March 2025).
9. Ughoda pro politychne spivrobotnyctvo, viljnu torghivlju i strategichne partnerstvo mizh Ukrajinu ta Spoluchenym Korolivstvom Velykoji Brytaniji i Pivnichnoji Irlandiji vid 08.10.2020 [Agreement № 826_001-20 “On Political Cooperation, Free Trade and Strategic Partnership Between Ukraine and the United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland”]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/826_001-20#Text (accessed: 05 March 2025).

Список використаних джерел

1. Кравченко М., Павленко Т. Проблеми забезпечення інвестиційної привабливості вітчизняних підприємств: макроекономічні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-104> (дата звернення 05.03.2025).
2. Левченко Я. С., Шершенюк О. М. Фактори впливу на інвестиційну привабливість підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Випуск 6 (17). С. 231–237. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/17_2018/43.pdf (дата звернення 05.03.2025).
3. Гуцан Т., Мельникова О. Тенденції інвестиційної привабливості України в умовах воєнного стану. *Галицький економічний вісник*. 2024. Том 87. № 2. С. 30–39. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.02.030
4. Терес Ю. Залучення іноземних інвестицій для розвитку економіки України: виклики воєнного часу та післявоєнні перспективи. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-51>
5. Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) в Україну. Міністерство фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/> (дата звернення 05.03.2025).
6. Іноземні інвестиції в економіку України зростають. *Visit UKRAINE*. URL: https://visitukraine.today/uk/blog/4424/foreign-investment-in-ukraine-is-growing-who-invests-the-most-in-ukrainian-companies?srsId=AfmBOooNuQB-VyGaBXJ5OfFRGQhsng9U2OGh8vk_q_ZYVK2GrfuGgWeJ#statistika-inozemnix-investicii-ta-investiciinii-klimat-v-ukrayini (дата звернення 05.03.2025).
7. Оцінка обсягів прямих іноземних інвестицій, в яких кінцевим контролюючим інвестором є резидент (round tripping) за 2010–2023 роки. URL: https://bank.gov.ua/admin/uploads/article/FDI_round_triping_ICL-DFS_pr.pdf?v=4&utm_source=chatgpt.com (дата звернення 05.03.2025).
8. Капітальні інвестиції підприємств України. Офіційний сайт Державної служби статистики. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 05.03.2025).
9. Угода про політичне співробітництво, вільну торгівлю і стратегічне партнерство між Україною та Сполученим Королівством Великої Британії і Північної Ірландії від 08.10.2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/826_001-20#Text. (дата звернення 05.03.2025).



УДК 336.74

РЕАЛЬНИЙ ЕФЕКТИВНИЙ ОБМІННИЙ КУРС У СИСТЕМІ МОНІТОРИНГУ ВИНИКНЕННЯ КРИЗОВИХ ЯВИЩ В ЕКОНОМІЦІ КРАЇНИ

Ольга Височан¹; Орест Кореновський²; Наталія Литвиненко¹

¹Національний університет «Львівська політехніка», Львів, Україна

²Вища Школа Миколая Коперника, Варшава, Республіка Польща

Резюме. Досліджено важливість реального ефективного обмінного курсу (REER) як базового показника для оцінювання дисбалансу економіки країни та її схильності до фінансово-економічних криз у майбутньому. Наведено логіку використання показника реального ефективного обмінного курсу (REER) як індикатора зміни цінової конкурентоспроможності товарів у двофакторній моделі «співвідношення рівня інфляції та масштабу цін – номінальний обмінний курс» та в якості критерію виникнення кризових явищ в економіці країни. Розкрито переваги методики розрахунку показників та нормативів згідно Процедури Макроекономічного Дисбалансу для встановлення можливих кризових явищ в економіках країн Європейського Союзу. Здійснено розрахунок волатильності реального ефективного обмінного курсу в країнах Євросоюзу та Україні за 2014–2023 рр. як показника нестабільності функціонування економіки. Встановлено, що низькі значення окремо взятого макропоказника не визначають високу ймовірність настання кризи в країні, проте свідченням негативних тенденцій може бути поєднання показників, значення яких перевищують гранично допустимі впродовж тривалого періоду часу, із високою їх волатильністю, яка свідчить про нестабільність ситуації на ринках. За результатами розрахунків проведено сегментацію країн EU-27 та України за показником «реальний ефективний обмінний курс» для встановлення країн з найкращим співвідношенням «REER volatility – imbalance». Визначено, що найкраще співвідношенням «REER volatility – imbalance» упродовж останнього десятиліття демонструють Словенія, Данія та Люксембург, які мають достатній запас міцності показника REER. Зазначено, що проблемою для України є мінливість показника реального ефективного обмінного курсу (REER), яка характеризується високим показником дисперсії його значень. При порівнянні зовнішніх дисбалансів України та країн Європейського Союзу за показником реального ефективного обмінного курсу встановлено його нестабільність в аналізованому періоді. Розкид значень вказує на серйозні валютні ризики та непрогнозованість тенденцій зміни кон'юнктури ринку, з якими неминуче зіштовхуватимуться країни-партнери при налагодженні довготермінової співпраці з Україною.

Ключові слова: реальний ефективний обмінний курс, економічна криза, макроекономічний дисбаланс, волатильність, ризики.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.03.076

Отримано 21.04.2025

UDC 336.74

REAL EFFECTIVE EXCHANGE RATE IN THE MONITORING SYSTEM OF THE OCCURENCE OF CRISIS PHENOMENA IN THE COUNTRY'S ECONOMY

Olha Vysochan¹; Orest Korenovskyy²; Nataliia Lytvynenko¹

¹Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine

²Nicolaus Copernicus Superior School, Warsaw, Republic of Poland

Summary. The article examines the importance of the real effective exchange rate (REER) as a basic indicator for assessing the imbalance of the country's economy and its susceptibility to financial and

economic crises in the future. The logic of using the real effective exchange rate (REER) as an indicator of changes in the price competitiveness of goods in the two-factor model «the ratio of inflation and the scale of prices – the nominal exchange rate» and as a criterion for the emergence of crisis phenomena in the country's economy is presented. The advantages of the methodology for calculating indicators and standards by the Macroeconomic Imbalance Procedure for identifying possible crisis phenomena in the economies of the European Union have been disclosed. The volatility of the real effective exchange rate in the EU countries and Ukraine for 2014–2023 is calculated as an indicator of the instability of the economy. It has been found that low values of a single macro-indicator do not determine a high probability of a crisis in a country, however, a combination of indicators that exceed the maximum permissible values for a long period with high volatility, which indicates instability in the markets, may be evidence of negative trends. Based on the results of the calculations, the EU-27 countries and Ukraine were segmented by the «real effective exchange rate» indicator to identify the countries with the best «REER volatility – imbalance» ratio. It is determined that the best REER volatility-imbalance ratio over the past decade has been demonstrated by Slovenia, Denmark and Luxembourg, which have a sufficient margin of safety of the REER indicator. It is noted that the problem for Ukraine is the volatility of the real effective exchange rate (REER), which is characterised by a high dispersion of its values. When comparing the external imbalances of Ukraine and the European Union countries in terms of the real effective exchange rate, its instability in the analysed period is revealed. The dispersion of values indicates serious currency risks and unpredictable trends in market conditions that partner countries will inevitably face when establishing long-term cooperation with Ukraine.

Key words: *real effective exchange rate, economic crisis, macroeconomic imbalance, volatility, risks.*

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.03.076

Received 21.04.2025

Постановка проблеми. Фінансова криза 2008–2009 років, яка виникла через масові проблеми із непогашенням дебіторами власних боргових зобов'язань на ринку іпотечного кредитування та призвела до браку ліквідності в обслуговуючих банках і, як наслідок, до повномасштабної економічної кризи у різних сферах господарства більшості держав, продемонструвала наявність проломів у глобальній системі моніторингу та нагляду авторизованими міжнародними інституціями за макроекономічними показниками країн світового співтовариства. У вересні 2010 року Європейська Комісія презентувала шість законодавчих ініціатив (так званих «Six-Pack») для посилення управління (у сфері фіскальної політики, нагляду за макроекономічними показниками, структурних реформ тощо) у Європейському Союзі. Складовою цього пакета стала процедура Макроекономічного Дисбалансу (Macroeconomic Imbalance Procedure, MIP), яка покликана вдосконалити координацію та нагляд за макроекономічною політикою країн ЄС та сформувати нормативну основу для щорічного аудиту з MIP з метою встановлення ступеня дотримання різноманітними показниками, критичними для економіки, своїх порогових значень.

Процедура Макроекономічного Дисбалансу в аспекті встановлення зовнішніх дисбалансів в економіці країн ЄС передбачає розрахунок таких показників: рахунок поточних операцій платіжного балансу (Current Account Balance, CАВ); чиста міжнародна інвестиційна позиція (Net International Investment Position, NIP); реальний ефективний обмінний курс (Real Effective Exchange Rate, REER); обсяг експорту товарів і послуг (Export Performance, ExP), номінальна трудомісткість одиниці випущеної продукції (Nominal Unit Labour Cost, NULC). Для зіставності всі показники приведені до єдиної одиниці вимірювання (%) шляхом урахування ВВП, загального обсягу експорту економічно розвинених країн тощо. Також для кожного показника встановлено порогові значення, перевищення яких може свідчити про наявність в економіці країни підвищених ризиків настання кризи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження А. А. Garcia & G. G. Bengoechea [8] демонструють, що, попри низку обмежень, Процедура

Макроекономічного Дисбалансу є корисним інструментом для запобігання державним кризам в єврозоні. При цьому предиктивна цінність МІР, як антикризового інструменту, поширюється на часовий горизонт у 2–4 квартали. Постфактум аналіз, проведений у роботі I. Sikulova [12] з використанням макропоказників 12 держав-членів єврозони за 2004–2007 рр. продемонстрував, що індикатори МІР сигналізували про високий ризик настання кризи у 2008 році. Впродовж останніх 10–15 років збільшилася кількість наукових праць, присвячених зіставленню показників МІР у країнах Європейського Союзу з іншими (напр., Україною у Т. Pimonenko, O. Chyryn, O. Lyulyov & V. Kovalov, [11], V. Heyets, M. Skrypnychenko & S. Shumska [9]; Туреччиною у M. C. Cangoz, G. Sahinbeyoglu, T. Kurt & E. Yilmaz [3]), а також використанню МІР для встановлення ризиків на окремих ринках (напр., державних облігацій у роботі G. Dufenot, K. Gente & F. Monsia [5]). У статті В. Pierluigi & D. Sondermann [10] автори розглядають динаміку накопичення дисбалансів у єврозоні та механізм їх подолання, звертаючи увагу на низькі темпи реформ у низці країн у середині 2010-х років. У академічних колах часто обстоюється думка щодо неоднакової цінності змінних МІР для прогнозування кризи для всіх країн ЄС (М. Cussen [4]; K. Biegun & J. Karwowski [2]; M. Z. Vegh [13]). Присутні також спроби вдосконалити методику здійснення аналізу з використанням МІР задля збільшення, зокрема, прогностичної цінності низки показників, які у ній використовуються (S. Erhart, W. Becker & M. Saisana [7]).

Метою дослідження є встановлення важливості реального ефективного обмінного курсу (REER) як базового показника для оцінювання дисбалансу економіки країни та її схильності до фінансово-економічних криз у майбутньому.

Постановка завдання. Поставлена мета вимагає послідовного вирішення таких завдань:

1) встановлення логіки використання та математичного обґрунтування показника реального ефективного обмінного курсу в якості критерію виникнення кризових явищ в економіці країни;

2) розрахунок волатильності реального ефективного обмінного курсу в країнах Євросоюзу та Україні за 2014–2023 рр. як показника нестабільності функціонування економіки;

3) сегментація країн EU-27 та України за показником «реальний ефективний обмінний курс» для встановлення країн з найкращим співвідношенням «REER volatility – imbalance».

Виклад основного матеріалу. У фундаментальній праці С. Ю. Михайличенко, І. Г. Лук'яненко, М. С. Михайличенко [16, с. 9] зазначено, що економічний зміст показника реального ефективного обмінного курсу полягає у тому, що він відображує зміну цінових умов зовнішньої торгівлі чи цінової конкурентоспроможності економіки. На важливості REER як чинника конкурентоспроможності вітчизняної економіки у сфері зовнішньої торгівлі наголошують і І. А. Дернова та В. А. Здір [14, с. 727]. В. М. Домрачов, М. К. Русинко зазначають, що таргетування REER запобігає довготерміновим дисбалансам, оскільки регулює структуру виробництва рівнем конкурентоспроможності, водночас стверджуючи, що розрахунок динаміки реального обмінного курсу національної валюти не є точним, а є певним оцінювальним значенням (орієнтиром, індексом) [15, с. 104–105].

Таким чином, логіка використання показника REER як індикатора зміни цінової конкурентоспроможності товарів у двофакторній моделі «співвідношення рівня інфляції та масштабу цін – номінальний обмінний курс» має твкий вигляд (рис. 1):

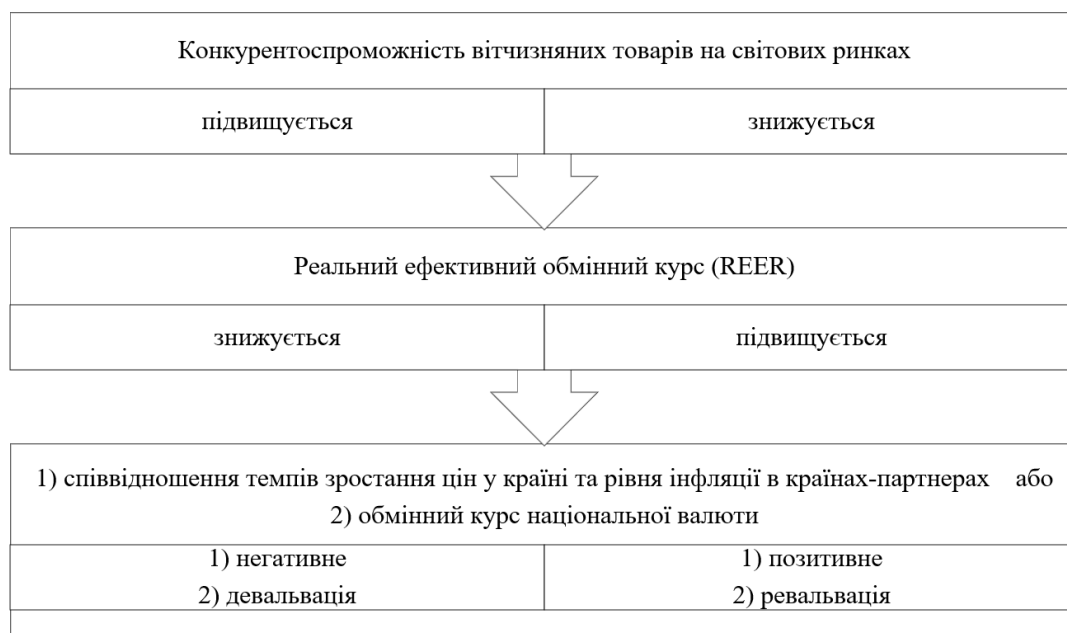


Рисунок 1. Логіка використання показника реального ефективного обмінного курсу в якості критерію виникнення кризових явищ в економіці країни

Джерело: авторське представлення на основі [17, 20].

REER за методикою, передбаченою у MIP Scoreboard з урахуванням положень Eurostat [6], визначається як відсоткова зміна реального ефективного обмінного курсу протягом трьох років на основі дефляторів індексу споживчих цін відносно 42 торговельних партнерів (HICP42) (1):

$$\%REER_t = \frac{(REER_t^{HICP42} - REER_{t-3}^{HICP42})}{REER_{t-3}^{HICP42}} * 100\%, \quad (1)$$

де $\%REER_t$ – темп приросту реального ефективного обмінного курсу впродовж 3 послідовних років;

$REER_t^{HICP42}$ – реальний ефективний обмінний курс в t -му році;

$REER_{t-3}^{HICP42}$ – реальний ефективний обмінний курс в $(t-3)$ -му році;

t – кількість років спостережень.

За методикою НБУ [18] індекс REER розраховується за кошиком з 23 валют 39 країн – основних торговельних партнерів України (з 2022 року ваги росії та білорусії у кошику валют були знижені до нуля, зважаючи на припинення зовнішньоекономічної діяльності між ними та Україною).

Узагальнимо результати розрахунків значень показника реального ефективного обмінного курсу та його волатильності в країнах Євросоюзу та Україні у табл. 1.

Наші дослідження продемонстрували, що низькі значення окремо взятого макропоказника ще не можуть свідчити про високу ймовірність настання кризи в країні. Наприклад, такі економічно стабільні країни як Естонія чи Литва впродовж практично усього аналізованого періоду (2014–2023 рр.) демонстрували значення реального ефективного обмінного курсу, які виходять за нормативні межі. Водночас вважаємо, що свідченням негативних тенденцій у господарстві країни може бути поєднання показників, значення яких перевищують гранично допустимі впродовж тривалого періоду часу (5 років та більше), із високою їх волатильністю, яка свідчить про нестабільність ситуації на ринках.

Таблиця 1. Волатильність показника реального ефективного обмінного курсу в країнах Євросоюзу та Україні за 2014–2023 рр.

Країни	2014	2015	2016	2017	2018	Показник дисперсії (n=5)	2019	2020	2021	2022	2023	Показник дисперсії (n=5)	Показник дисперсії (n=10)
Євросоюз (EU), зокрема:	-2,3	-5,2	-6,4	-4,2	+9,7	34,182	+3,6	+4,0	+0,3	-1,1	+3,4	4,202	22,652
Бельгія (BE)	-0,5	-1,6	-0,3	+1,1	+7,1	9,558	+2,8	+2,4	+0,6	+1,7	0,0	1,120	5,368
Болгарія (BG)	-2,8	-4,3	-4,7	-3,2	+4,2	10,594	+4,8	+6,8	+0,3	+5,6	+8,5	7,556	22,618
Чеська Республіка (CZ)	-10,0	-8,2	-3,7	+5,6	+11,1	66,018	+8,8	+5,5	+5,0	+13,6	+24,2	50,242	96,943
Данія (DK)	-1,1	-1,6	-1,6	-1,9	+2,7	2,956	-0,2	+0,9	-1,1	-1,3	-1,0	0,658	1,814
Німеччина (DE)	-0,3	-1,4	-2,0	-1,7	+5,4	7,620	+2,1	+2,4	+0,5	-0,5	+1,9	1,218	4,828
Естонія (EE)	+4,7	+5,8	+4,4	+3,3	+7,7	2,222	+5,9	+4,9	+1,9	+8,5	+15,7	21,770	13,206
Ірландія (IE)	-3,5	-6,2	-6,8	-5,9	+2,6	12,018	-1,3	-1,3	-2,6	-4,5	-1,2	1,614	7,608
Греція (EL)	-5,6	-5,6	-4,0	-2,8	+3,8	12,134	+0,5	+0,2	-3,2	-2,6	-1,2	2,158	7,771
Іспанія (ES)	-1,0	-3,1	-4,2	-2,4	+4,3	8,862	+1,8	+0,9	-0,5	-0,8	-0,8	1,102	5,472
Франція (FR)	-1,3	-2,8	-3,1	-2,8	+4,6	8,462	+1,7	+2,6	-0,5	-3,8	-1,8	5,386	7,054
Хорватія (HR)	-0,9	+0,1	0,0	+0,3	+4,3	3,302	+1,6	+0,5	-1,5	-0,8	+4,3	4,166	3,735
Італія (IT)	+0,2	-2,4	-3,3	-2,9	+3,5	6,510	+0,3	+0,5	-1,8	-1,9	+0,7	1,342	3,999
Республіка Кіпр (CY)	-1,6	-6,1	-7,3	-6,2	+2,1	12,590	-0,2	-0,4	-2,4	-3,1	+0,3	1,786	8,957
Латвія (LV)	+0,2	+2,5	+4,8	+2,0	+5,1	3,342	+3,8	+5,8	+2,3	+5,3	+10,8	8,260	7,596
Литва (LT)	+1,5	+4,1	+5,3	+3,0	+6,7	3,234	+3,9	+6,7	+4,4	+9,4	+12,8	10,978	9,862
Люксембург (LU)	+0,6	-0,6	-1,4	-0,9	+3,4	2,962	+2,1	+1,4	+0,7	-0,6	-1,5	1,718	2,350
Угорщина (HU)	-7,0	-7,3	-5,2	+0,2	+2,1	14,922	+0,5	-5,0	-4,1	-7,9	+10,2	40,114	28,707
Мальта (MT)	+0,1	-2,7	-2,8	-2,2	+4,6	7,868	+1,7	+1,9	-1,2	-3,2	-0,5	3,618	5,772
Нідерланди (NL)	+0,8	-0,8	-2,2	-1,6	+3,3	3,904	+2,4	+3,7	+2,3	+3,1	+2,4	0,294	4,172
Австрія (AT)	+1,9	+1,4	+1,0	+0,4	+4,9	2,462	+2,2	+3,1	+1,2	0,0	+1,8	1,070	1,783
Польща (PL)	-1,2	-1,5	-5,1	-3,3	+0,2	3,374	+2,8	+1,0	-0,4	-0,2	+9,2	12,586	13,409
Португалія (PT)	-1,7	-3,0	-1,8	-0,6	+3,3	4,698	-0,2	-0,2	-2,8	-2,9	-1,4	1,408	3,190
Румунія (RO)	-1,1	+2,6	-2,5	-5,5	-0,7	6,918	+0,3	+3,4	+1,1	+2,5	+6,7	4,960	10,434
Словенія (SI)	+1,2	+0,3	-0,6	-1,8	+2,0	1,778	+1,1	+1,7	-0,4	-1,4	+1,1	1,310	1,554
Словаччина (SK)	+1,2	-1,2	-1,6	-1,8	+2,5	2,954	+2,6	+5,2	+3,1	+3,8	+7,5	3,106	8,366
Фінляндія (FI)	+2,6	+2,1	+0,5	-2,3	+3,0	3,750	+0,2	+2,3	-0,7	-3,3	-1,9	3,602	4,541
Швеція (SE)	-3,6	-8,2	-9,0	-5,4	-3,8	4,960	-8,3	-4,7	+2,0	-1,4	-7,5	14,798	10,899
Україна (UA)	-28,2	-16,7	-15,5	+5,3	+10,2	208,662	+31,8	+16,2	+15,9	-11,3	-0,4	221,874	309,552

- значення показника звітної періоду перевищує гранично допустимі межі, передбачені Macroeconomic Imbalance Procedure ($\pm 3\%$ для країн євросони та $\pm 10\%$ для країн неєвросони)

Джерело: авторські розрахунки з використанням даних НБУ [19] та Єврокомісії [1].

Узагальнено результати розрахунків, сформувавши матрицю сегментації країн EU-27 та України за показником «реальний ефективний обмінний курс» (рис. 2).

		Нестабільність (волатильність)	
		високі [10; +∞)	низькі [0; +10)
Ознаки зовнішнього дисбалансу	так	Естонія, Литва, Україна	Ірландія, Греція, Латвія
	ні	Найкраще співвідношення: Словенія, Данія, Люксембург	
		Болгарія, Чеська Республіка, Угорщина, Польща, Румунія, Швеція	Бельгія, Данія, Німеччина, Іспанія, Франція, Хорватія, Італія, Республіка Кіпр, Люксембург, Мальта, Нідерланди, Австрія, Португалія, Словенія, Словаччина, Фінляндія

Рисунок 2. Матриця сегментації країн EU-27 та України за показником «реальний ефективний обмінний курс»

Джерело: авторська розробка.

Як бачимо, найкраще співвідношенням «REER volatility – imbalance» впродовж останнього десятиліття демонструють Словенія, Данія та Люксембург, які мають достатній запас міцності показника REER, у порівнянні з критичними значеннями, поряд із низькою волатильністю його значень у межах (1,5; 2,5). Проблемою для України є, в першу чергу, мінливість показника реального ефективного обмінного курсу, яка характеризується високим показником дисперсії його значень (на рівні 300 за досліджуваний період – 10 років). Звертає на себе увагу те, що показник REER зберігається у не надто критичних межах (з урахуванням допустимого Єврокомісією відхилення у $\pm 10\%$) навіть у кризові 2022–2023 рр.

Висновки. Перевагою методики, запропонованої Єврокомісією згідно з процедурою Макроекономічного Дисбалансу для встановлення можливих кризових явищ в економіках країн Європейського Союзу, є не лише її комплексність та зіставність критеріїв, але й те, що розрахунок базових макроекономічних показників (у т. ч. і реального ефективного обмінного курсу) відбувається з урахуванням темпів їх приросту впродовж трьох років, що передують звітному. Це забезпечує стратегічну орієнтацію методики. Україна, орієнтуючись на вступ до Євросоюзу, вже зараз розпочинає процес адаптації МІР у статистичний облік з урахуванням сучасних економічних реалій. Зокрема, спостерігаємо активні зусилля НБУ, спрямовані на узгодження методик розрахунку окремих показників, що входять до Процедури Макроекономічного Дисбалансу, в Україні з країнами Євросоюзу.

Порівняння зовнішніх дисбалансів України та країн Європейського Союзу за показником реального ефективного обмінного курсу продемонстрував основну проблему – нестабільність останнього в аналізованому періоді. Розкид значень від (-28,2%) у 2014 році до (+31,8%) у 2019 році вказує на серйозні валютні ризики та непрогнозованість тенденцій зміни кон'юнктури ринку, з якими неминуче зіштовхуватимуться країни-партнери при налагодженні довготривалої співпраці з Україною.

Conclusions. The advantage of the methodology proposed by the European Commission under the Macroeconomic Imbalance Procedure for identifying possible crises in the economies of the European Union is not only its comprehensiveness and comparability of criteria, but also the fact that the calculation of basic macroeconomic indicators (including the real effective exchange rate) is based on their growth rates over the three years preceding the reporting period. This ensures the strategic orientation of the methodology. Ukraine, aiming to join the European Union, is already starting the process of adapting the MIP to statistical accounting, taking into account the current economic realities. In particular, we welcome the NBU's active efforts to harmonise the calculation of certain indicators included in the Macroeconomic Imbalance Procedure in Ukraine with those of the EU.

A comparison of the external imbalances of Ukraine and the EU countries in terms of the real effective exchange rate demonstrated the main problem: the instability of the latter in the period under review. The range of values from (-28.2%) in 2014 to (+31.8%) in 2019 indicates serious currency risks and unpredictable trends in market conditions that partner countries will inevitably face when establishing long-term cooperation with Ukraine.

Список використаних джерел

1. Alert Mechanism Report 2025. Statistical Annex. European Commission. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/macroeconomic-imbances-procedure/publications> (дата звернення: 21.04.2025).
2. Biegun K., Karwowski J. Macroeconomic imbalance procedure (MIP) scoreboard indicators and their predictive strength of «multidimensional crises». *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*. 2020. No. 15 (1). P. 11–28. DOI: <https://doi.org/10.24136/eq.2020.001>
3. Cangoz M., Sahinbeyoglu G., Kurt T., Yilmaz E. European Union Macroeconomic Imbalance Procedure (MIP) and Turkey assessment. Economic Policy Research Foundation of Turkey TEPAV. 2021. № 202105. P. 1–15.
4. Cussen M. Deciphering Ireland's Macroeconomic Imbalance Indicators: Statistical considerations. *The Economic and Social Review*. 2015. No. 46 (2). P. 293–313.
5. Dufrenot G., Gente K., Monsia F. Macroeconomic imbalances, financial stress and fiscal vulnerability in the euro area before the debt crises: A market review. *Journal of International Money and Finance*. 2016. No. 67. P. 123–146. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jimonfin.2016.04.002>
6. Effective exchange rates. *Eurostat*: website. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/tipser10_esms.htm (дата звернення: 21.04.2025).
7. Erhart S., Becker W., Saisana M. The Macroeconomic Imbalance Procedure – From the Scoreboard and Thresholds to the Decisions. EUR 29588 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg. 2018.
8. Garcia A. A., Bengoechea G. G. The Macroeconomic Imbalance Procedure: A useful tool for predicting sovereign crises? *Estudios de Economia*. 2018. No. 45 (1). P. 79–111. DOI: <https://doi.org/10.4067/S0718-52862018000100079>
9. Heyets V., Skrypnychenko M., Shumska S. Macroeconomic imbalances in Ukraine: MIP scoreboard monitoring and model estimates of their impact on growth and stability. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2020. No. 33 (2). P. 296–305. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v2i33.206956>
10. Pierluigi B., Sondermann D. Macroeconomic imbalances in the euro area: Where do we stand? *ECB Occasional Paper*. 2018. No. 211. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3204312# (дата звернення: 21.04.2025). DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3204312>
11. Pimonenko T., Chygryn O., Lyulyov O., Kovalov B. Macroeconomic imbalance to convergence: EU experience for Ukraine. *Geopolitics under Globalization*. 2018. No. 2 (1). P. 1–10. DOI: [https://doi.org/10.21511/gg.02\(1\).2018.01](https://doi.org/10.21511/gg.02(1).2018.01)
12. Sikulova I. Macroeconomic Imbalance Procedure in the euro area – ex post analysis. *European Scientific Journal*. 2015. special ed. P. 161–175.
13. Vegh M. Z. Has Macroeconomic Imbalance Procedure managed to reduce imbalances and reduce economic crises in EU countries? Proceedings of the 4th Central European PhD Workshop on Technological Change and Development. University of Szeged, Doctoral School in Economics, Szeged. 2020. P. 258–274.
14. Дернова І. А., Здір В. А. Реальний ефективний обмінний курс гривні як чинник конкурентоспроможності. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 727–732.
15. Домрачов В. М., Русинко М. К. Реальний ефективний обмінний курс валюти як один із ключових орієнтирів монетарної політики. *Регіональна економіка*. 2010. № 3. С. 101–105.
16. Михайличенко С. Ю., Лук'яненко І. Г., Михайличенко М. С. Реальний ефективний обмінний курс гривні: економічний зміст, динаміка, моделі, застосування. Київ. Видавничий дім «КМ Академія». 2003. 200 с.
17. НБУ: Реальний ефективний обмінний курс гривні у 2018 році зміцнився на 13,2%. URL: <https://finbalance.com.ua/news/nbu-realniy-efektivniy-obminniy-kurs-hrivni-2018-rotsi-zmitsnivsya-na-132> (дата звернення: 21.04.2025).
18. Основні положення методики розрахунку індексів реального ефективного обмінного курсу (РЕОК) і номінального ефективного обмінного курсу (НЕОК) гривні. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/REER_methodology.pdf (дата звернення: 21.04.2025).
19. Статистика зовнішнього сектора. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external> (дата звернення: 21.04.2025).
20. У 2021 році індекс РЕОК гривні поступово зміцнюватиметься – НБУ. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2021/04/27/63979170/> (дата звернення: 21.04.2025).

References

1. Alert Mechanism Report 2025 (2025). Statistical Annex. European Commission. Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/macroeconomic-imbances-procedure/publications> (accessed: 21 April 2025).
2. Biegun K., Karwowski J. (2020) Macroeconomic imbalance procedure (MIP) scoreboard indicators and their predictive strength of “multidimensional crises”. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, vol. 15 (1), pp. 11–28. DOI: <https://doi.org/10.24136/eq.2020.001>
3. Cangoz M., Sahinbeyoglu G., Kurt T., Yilmaz E. (2021) European Union Macroeconomic Imbalance Procedure (MIP) and Turkey assessment. *Economic Policy Research Foundation of Turkey TEPAV*, vol. 202105, pp. 1–15.
4. Cussen M. (2015) Deciphering Ireland’s Macroeconomic Imbalance Indicators: Statistical considerations. *The Economic and Social Review*, vol. 46 (2), pp. 293–313.
5. Dufrenot G., Gente K., Monsia F. (2016) Macroeconomic imbalances, financial stress and fiscal vulnerability in the euro area before the debt crises: A market review. *Journal of International Money and Finance*, vol. 67, pp. 123–146. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jimonfin.2016.04.002>
6. Effective exchange rates. *Eurostat*: website. Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/tipsr10_esms.htm (accessed: 21 April 2025).
7. Erhart S., Becker W., Saisana M. (2018) *The Macroeconomic Imbalance Procedure – From the Scoreboard and Thresholds to the Decisions*. EUR 29588 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
8. Garcia A. A., Bengoechea G. G. (2018) The Macroeconomic Imbalance Procedure: A useful tool for predicting sovereign crises? *Estudios de Economia*, vol. 45 (1), pp. 79–111. DOI: <https://doi.org/10.4067/S0718-52862018000100079>
9. Heyets V., Skrypnychenko M., Shumska S. (2020) Macroeconomic imbalances in Ukraine: MIP scoreboard monitoring and model estimates of their impact on growth and stability. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 33 (2), pp. 296–305. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptive.v2i33.206956>
10. Pierluigi B., Sondermann D. (2018) Macroeconomic imbalances in the euro area: Where do we stand? *ECB Occasional Paper*, vol. 211. Available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3204312# (accessed: 21 April 2025). DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3204312>
11. Pimonenko T., Chygryn O., Lyulyov O., Kovalov B. (2018) Macroeconomic imbalance to convergence: EU experience for Ukraine. *Geopolitics under Globalization*, vol. 2 (1), pp. 1–10. DOI: [https://doi.org/10.21511/gg.02\(1\).2018.01](https://doi.org/10.21511/gg.02(1).2018.01)
12. Sikulova I. (2015). Macroeconomic Imbalance Procedure in the euro area – ex post analysis. *European Scientific Journal*, special ed., pp. 161–175.
13. Vegh M. Z. (2020) Has Macroeconomic Imbalance Procedure managed to reduce imbalances and reduce economic crises in EU countries? *Proceedings of the 4th Central European PhD Workshop on Technological Change and Development*. University of Szeged, Doctoral School in Economics, Szeged, pp. 258–274.
14. Dernova I. A., Zdir V. A. (2018) Realnyj efektyvnyj obminnyj kurs ghryvni jak chynnyk konkurentospromozhnosti [Social vulnerability of the population and its conceptual and terminological provision]. *Economy and Society*, vol. 18, pp. 727–732.
15. Domrachov V. M., Rusynko M. K. (2010) Realnyj efektyvnyj obminnyj kurs valjuty jak odyń iz kljuchovykh orijentyriv monetarnoji polityky [Real effective exchange rate of currency as one of key points of monetary policy]. *Regional Economy*, vol. 3, pp. 101–105.
16. Mykhajlychenko S. Ju., Luk'janenko I. Gh., Mykhajlychenko M. S. (2003). *Realnyj efektyvnyj obminnyj kurs ghryvni: ekonomichnyj zmist, dynamika, modeli, zastosuvannja* [The real effective exchange rate of the hryvnia: economic content, dynamics, models, application]. Kyiv: Vydavnychyj dim “KM Akademija”. (In Ukrainian).
17. NBU: Realnyj efektyvnyj obminnyj kurs ghryvni u 2018 roci zmichyvsja na 13,2%. Available at: <https://finbalance.com.ua/news/nbu-realnyj-efektivnij-obminnyj-kurs-hryvni-2018-rotsi-zmitsnivsya-na-132> (accessed: 21 April 2025).
18. Osnovni polozhennja metodyky rozrakhunku indeksiv realnogho efektyvnogho obminnogho kursu (REOK) i nominalnogho efektyvnogho obminnogho kursu (NEOK) ghryvni. Nacionalnyj bank Ukrainy. Available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/REER_methodology.pdf (accessed: 21 April 2025).
19. Statystyka zovnishnjogho sektoru. Nacionalnyj bank Ukrainy. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external> (accessed: 21 April 2025).
20. U 2021 roci indeks REOK ghryvni postupovo zmichyvatymetjsja – NBU. Available at: <https://minfin.com.ua/ua/2021/04/27/63979170/> (accessed: 21 April 2025).



УДК 336.71

РОЛЬ МІЖНАРОДНОГО ВАЛЮТНОГО ФОНДУ В ПІДТРИМАННІ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ УКРАЇНИ

Лілія Лойко; Юрій Голинський

Львівський національний університет імені Івана Франка,
Львів, Україна

Резюме. Досліджено місце Міжнародного валютного фонду (МВФ) у забезпеченні макроекономічної стабільності та фінансового розвитку України. Проаналізовано основні напрями співпраці, що включають механізми фінансової підтримки, кредитні програми та структурні реформи. Визначено значення залучення кредитних ресурсів МВФ для стабілізації платіжного балансу, реформування фінансового сектора та підтримання соціальних програм. Досліджено етапи співпраці, які охоплюють період від 1994 року й донині, проаналізовано ключові програми. Особливу увагу приділено новій чотирирічній програмі EFF, затвердженій у 2023 році, яка має двоетапний характер: перший етап спрямований на забезпечення макроекономічної стабільності, а другий – на реалізацію структурних реформ і інтеграцію України до Європейського Союзу. Розглянуто прогнозовані економічні показники, зокрема очікуване зростання ВВП у 2025 році та збільшення міжнародних резервів до 56,8 млрд доларів США. Проаналізовано напрями реформування бюджетної політики, реструктуризації зовнішнього боргу та удосконалення механізмів управління державними фінансами. Наголошено на важливості забезпечення енергетичної стабільності, зокрема заходів щодо корпоративного управління ключовими енергетичними підприємствами та посилення незалежності регуляторних органів. Досліджено перспективи міжнародного фінансування та роль зовнішніх інвестицій у процесі післявоєнного відновлення України. Визначено значення залучення приватних кредиторів, ефективного управління борговими зобов'язаннями та заходи щодо стабілізації фінансового ринку. Крім того, досліджено потенційний вплив кредитних програм МВФ на стимулювання внутрішнього економічного розвитку. Оцінено ефективність упроваджених реформ у межах співпраці з Фондом, зокрема заходів, спрямованих на підвищення прозорості бюджетного управління та скорочення рівня корупції у фінансовому секторі. Важливе місце у статті займає аналіз сучасних викликів, з якими стикається Україна у процесі реалізації програм МВФ, включаючи необхідність мобілізації внутрішніх ресурсів для зниження боргового навантаження та забезпечення фінансової незалежності країни. Окрім цього, розглянуто питання соціальної ефективності програм МВФ-аналіз їхнього впливу на рівень життя населення, стабільність зайнятості та підтримання важливих галузей економіки. Досліджено потенційні сценарії подальшої взаємодії з Фондом, зокрема перспективи розширення фінансової підтримки та удосконалення механізмів її реалізації. Особливу увагу приділено ролі міжнародних партнерів у процесі відновлення економіки, а також перспективам залучення іноземних інвестицій у ключові сектори фінансової системи. Окреслено необхідність комплексного підходу до управління зовнішніми фінансовими зобов'язаннями, що сприятиме формуванню ефективної боргової політики та забезпеченню стабільності національного ринку капіталу. Досліджено перспективи цифровізації фінансових процесів, модернізації банківської системи та вдосконалення механізмів контролю над державними видатками. Визначено напрями адаптації економічної політики України до вимог міжнародних фінансових організацій, включаючи стандарти Європейського Союзу. Оцінено потенційний внесок МВФ у стимулювання внутрішнього ринку капіталу та розширення можливостей для фінансової інтеграції України в глобальну економічну систему.

Ключові слова: Міжнародний валютний фонд, кредитні програми, економічне зростання, структурні реформи.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.03.084

Отримано 26.04.2025

UDC 336.71

THE ROLE OF THE INTERNATIONAL MONETARY FUND IN SUPPORTING THE FINANCIAL STABILITY OF UKRAINE

Liliia Loiko; Yuriy Golynskiy

Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, Ukraine

Summary. *The article examines the role of the International Monetary Fund (IMF) in ensuring macroeconomic stability and financial development of Ukraine. The main areas of cooperation, including financial support mechanisms, loan programs and structural reforms, are analyzed. The importance of attracting IMF loans for stabilizing the balance of payments, reforming the financial sector and supporting social programs is determined. The stages of cooperation, covering the period from 1994 to the present, are studied, and key programs are analyzed. Particular attention is paid to the new four-year EFF program approved in 2023, which has a two-phase character: the first phase is aimed at ensuring macroeconomic stability, and the second is aimed at implementing structural reforms and Ukraine's integration into the European Union. The author considers the projected economic indicators, in particular, the expected GDP growth in 2025 and the increase in international reserves to USD 56.8 billion. The directions of reforming the budget policy, restructuring the external debt and improving the mechanisms of public finance management are analyzed. The importance of ensuring energy stability, in particular, corporate governance measures for key energy companies and strengthening the independence of regulatory bodies, is emphasized. The prospects of international financing and the role of foreign investment in the process of post-war recovery of Ukraine are investigated. The importance of attracting private creditors, effective debt management, and measures to stabilize the financial market is determined. In addition, the potential impact of IMF loan programs on stimulating domestic economic development is investigated. The effectiveness of the reforms implemented within the framework of cooperation with the Fund, in particular, measures aimed at increasing the transparency of budget management and reducing corruption in the financial sector, is assessed. An important place in the article is occupied by the analysis of current challenges faced by Ukraine in the process of implementing IMF programs, including the need to mobilize domestic resources to reduce the debt burden and ensure the country's financial independence. In addition, the author examines the social efficiency of IMF programs, analyzing their impact on living standards, employment stability, and support for important sectors of the economy. Potential scenarios for further cooperation with the Fund, including prospects for expanding financial support and improving mechanisms for its implementation, are explored. Particular attention is paid to the role of international partners in the economic recovery process, as well as the prospects for attracting foreign investment in key sectors of the financial system. The author outlines the need for an integrated approach to managing external financial liabilities, which will contribute to the formation of an effective debt policy and ensure the stability of the national capital market. The prospects for digitalization of financial processes, modernization of the banking system and improvement of mechanisms for controlling public expenditures are investigated. The directions of adaptation of Ukraine's economic policy to the requirements of international financial organizations, including the standards of the European Union, are identified. The potential contribution of the IMF to stimulating the domestic capital market and expanding opportunities for Ukraine's financial integration into the global economic system is assessed.*

Key words: *International Monetary Fund, loan programmes, economic growth, structural reforms.*

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.03.084

Received 26.04.2025

Постановка проблеми. Співпраця України з Міжнародним валютним фондом є ключовим фактором у забезпеченні фінансової стабільності та макроекономічної рівноваги країни. В умовах війни, економічної нестабільності та необхідності структурних реформ актуальним стає питання ефективного використання ресурсів, отриманих від МВФ для підтримання економічного зростання, стабілізації платіжного балансу та зміцнення фінансового сектора.

Однією з проблем є залежність економіки України від зовнішнього фінансування, що створює ризики боргового навантаження. Незважаючи на доступність кредитних програм МВФ, залишається важливим питання забезпечення фінансової незалежності

України шляхом мобілізації внутрішніх ресурсів та створення сприятливих умов для інвестування.

Також критичним викликом є ефективність реалізації структурних реформ, які спрямовані на покращення бюджетного управління, боротьбу з корупцією, посилення енергетичної стабільності та реформування фінансового сектора. Важливим є питання довіри міжнародних партнерів та приватних кредиторів до здатності України здійснити реструктуризацію боргу, зберігаючи стабільність фінансових ринків.

У контексті повоєнного відновлення Україна стикається з необхідністю залучення значних іноземних інвестицій. Водночас важливо створити умови для внутрішнього економічного зростання, що базується на ефективному використанні фінансових ресурсів, отриманих від МВФ, та забезпеченні збалансованої податкової політики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Економісти активно досліджують роль Міжнародного валютного фонду у забезпеченні фінансової стабільності України. Відповідно до офіційної інформації Міністерства фінансів України, співпраця з МВФ є важливим інструментом підтримання макроекономічної рівноваги та залучення зовнішнього фінансування для здійснення структурних реформ [1]. Аналіз Центру економічної стратегії України наголошує, що участь у програмах МВФ допомагає країні зміцнювати фінансову систему, протидіяти кризовим явищам та забезпечувати довготермінову макроекономічну стабільність [7]. Науковці, зокрема Шинкар В. А. та Яцко Л. Б., у своїй роботі аналізують глобальну роль МВФ, підкреслюючи його значення в регулюванні міжнародної фінансової системи. Вони зазначають, що фонду притаманна стратегія стабілізації економіки через фінансування та контроль за монетарною політикою, що має вплив на суверенітет національних економік [2].

Метою дослідження є аналіз ролі Міжнародного валютного фонду в підтриманні фінансової стабільності України, оцінювання ефективності кредитних програм та визначення перспектив їх застосування для економічного зростання країни.

Постановка завдання. Для досягнення поставленої мети визначено такі наукові завдання: дослідити роль Міжнародного валютного фонду у підтриманні фінансової стабільності України; проаналізувати механізми фінансової підтримки, кредитні програми та їхній вплив на економіку країни; оцінити значення структурних реформ, які реалізуються за підтримання МВФ; визначити основні напрями співпраці України з МВФ для забезпечення макроекономічної стабільності; розглянути перспективи міжнародного фінансування та роль зовнішніх інвестицій у процесі повоєнного відновлення України; розробити рекомендації щодо оптимізації співпраці України з МВФ для зміцнення фінансової системи та економічного розвитку країни.

Для вирішення поставлених завдань використано такі методи: аналіз, синтез, узагальнення, індукція, аналогія, моделювання, системний підхід.

Виклад основного матеріалу. Міжнародний валютний фонд (МВФ) – це спеціалізована структура ООН, яка має значну автономію у прийнятті рішень. Організацію було створено у 1945 році з метою сприяння міжнародному монетарному співробітництву, розвитку торгівлі, підтримання фінансової стабільності та зростання зайнятості. До її складу входять 189 країн, що управляють діяльністю Фонду через раду директорів.

Україна приєдналася до МВФ у 1992 році. Співпраця з Фондом спрямована на стабілізацію фінансової системи країни, реалізацію структурних реформ та формування основ для стійкого економічного розвитку. МВФ надає фінансову підтримку та рекомендації щодо ефективного впровадження реформ, спрямованих на зміцнення економічної стабільності [1].

Основна діяльність Міжнародного валютного фонду ґрунтується на трьох ключових функціях:

- Контроль за валютною політикою країн-членів, що допомагає підтримувати фінансову стабільність.
- Проведення кредитно-фінансової діяльності, спрямованої на надання країнам необхідних ресурсів для подолання економічних труднощів.
- Надання технічної допомоги, яка включає консультації, експертне підтримання та сприяння впровадженню ефективних фінансових та економічних політик.

МВФ здійснює нагляд за політикою країн-учасниць на предмет її відповідності зобов'язанням, які приймає країна, вступаючи до Фонду. Нагляд МВФ має два основні аспекти: нагляд на двосторонній основі, або оцінювання економічної політики кожної держави-члена та надання рекомендацій із питань політики; нагляд на багатосторонній основі, або спостереження за світовою економікою [2, с. 149].

Україна розпочала співпрацю з Міжнародним валютним фондом одразу після вступу до організації, отримавши перший кредит у 1994 році відповідно до Програми трансформаційної позики. Фінансування МВФ здебільшого спрямовується на підтримання економічної стабільності, зокрема на покриття дефіциту платіжного балансу, утримання стабільного валютного курсу та поповнення золотовалютних резервів країни. Окрім цього, Фонд відіграв важливу роль у наданні допомоги Україні в кризових ситуаціях. У 2020 році, на тлі пандемії COVID-19, МВФ надав фінансову підтримку, а після початку війни виділив додатково 1,4 млрд доларів США в рамках екстреної допомоги.

Позики МВФ відзначаються одними з найвигідніших умов у порівнянні з пропозиціями інших кредиторів. Крім того, співпраця з Фондом дала Україні можливість зміцнити фінансову систему, забезпечити фіскальну стабільність та поступово впроваджувати структурні реформи. Це спрямувало країну на шлях стійкого та збалансованого економічного розвитку [3].

Співпраця України з МВФ відбувалась у 9 етапів (табл. 1). Основні напрями співпраці України та Національного банку з МВФ – співпраця за програмами підтримання платіжного балансу (stand-by та механізм розширеного фінансування), щорічні консультації в межах статті IV Статей Угоди МВФ, технічна допомога, а також реалізація іншої діяльності в межах членства [4].

Таблиця 1. Етапи співпраці з Міжнародним Валютним Фондом

№	Програма	Роки дії	Сума фінансування млрд (\$)
1	Systemic Transformation Facility (STF)	1994–1995	0.8
2	Stand-By Arrangement (SBA)	1995–1998	1.94
3	Extended Fund Facility (EFF)	1998–2002	1.6
4	Stand-By Arrangement (SBA)	2002–2008	0.6
5	Stand-By Arrangement (SBA)	2008–2014	16,4
6	Stand-By Arrangement (SBA)	2014–2017	16,5
7	Stand-By Arrangement (SBA)	2018	3,9
8	Stand-By Arrangement (SBA)	2019–2022	5.5
9	Extended Fund Facility (EFF)	2023–2027	15.6

Джерело: складено на основі [1] і [5].

Україна отримала схвалення нової чотирирічної програми МВФ у межах Механізму розширеного фінансування (EFF), загальна сума якої складає 15,6 млрд доларів США. Перший транш у розмірі 2,7 млрд доларів надійшов до державного бюджету вже 3 квітня 2023 року, а протягом року планується отримати ще два транші, що загалом складуть 4,5 млрд доларів.

Основними цілями цієї програми є забезпечення економічної та фінансової стабільності в умовах значної невизначеності, довготермінове відновлення боргової стійкості, а також проведення реформ, які сприятимуть відбудові країни та її інтеграції до ЄС.

Програма передбачає два етапи:

- Перший етап (2023–2024 роки): орієнтований на підтримання макроекономічної та фінансової стабільності в умовах війни паралельно із підготовкою основи для післявоєнного відновлення. Включає заходи у сфері бюджетної політики, фінансового сектора, монетарного та валютного регулювання, корпоративного управління, антикорупційної боротьби та енергетичних реформ.

- Другий етап (до 2027 року): фокус на глибшому проведенні структурних реформ та макроекономічної політики, спрямованої на зміцнення фінансової стійкості, підтримання процесу відбудови та стимулювання швидкого економічного зростання. Особливу увагу приділено заходам, що сприяють вступу України до ЄС [5].

Згідно з економічними прогнозами у 2025 році ВВП України має зрости до 3%, а міжнародні резерви зростуть з \$ 43,8 млрд до \$56,8 млрд. Продовження фінансування з боку МВФ означає стабільний курс гривні, більшу фінансову стійкість і головне – довіру до України з боку міжнародних партнерів [6].

Повноцінне відновлення України після війни є центральним елементом співпраці з МВФ. Усі реформи, передбачені програмою, спрямовані на створення максимально сприятливих умов для ефективної реконструкції країни, коли настане відповідний час.

Основний акцент програми робиться на стимулювання економічного зростання, що супроводжується реформами в управлінні державними фінансами, підприємствами та інвестиційною політикою. Важливим аспектом є узгодження економічних процесів з європейськими стандартами, що підтримує інтеграцію України до ЄС.

Також передбачено збереження значних оборонних витрат у короткотерміновій перспективі, однак із поступовим перерозподілом фінансових ресурсів – на відновлення країни та соціальний захист населення.

Україна готується до масштабного процесу відновлення після війни, що потребуватиме значних фінансових ресурсів. У межах програми МВФ передбачено заходи для зміцнення здатності країни самостійно фінансувати свої видатки, включаючи збільшення бюджетних надходжень та коригування податкової політики. Важливо, щоб ці зміни були збалансованими та не створювали загрозу для фінансової стабільності.

Оскільки збитки від війни є значними, Україні буде необхідно залучати зовнішнє фінансування. Отримана міжнародна допомога в останні роки спрямовувалася на покриття бюджетних потреб, а нинішня стабільність закладає основу для подальшого розвитку.

Щоб зміцнити довіру кредиторів та інвесторів, у програмі МВФ передбачено заходи щодо реструктуризації зовнішнього боргу. Важливим кроком у цьому напрямку став обмін євробондів у серпні 2024 року, який дозволив скоротити майбутні боргові виплати та засвідчив готовність України до конструктивного діалогу з кредиторами.

Для посилення стійкості енергетики Україна узгодила з МВФ цілком конкретні кроки, серед яких:

- призначення наглядової ради Укренерго (щоб забезпечити якісне корпоративне управління ключового оператора системи);
- посилення незалежності НКРЕКП (щоб покращити ефективність регулювання енергоринку);
- проведення аудиту теплокомуненерго (щоб розібратися, хто, кому і скільки заборгував) [7].

Висновки. Співпраця України з Міжнародним валютним фондом (МВФ) відіграє ключову роль у забезпеченні макроекономічної стабільності, підтриманні фінансової системи та сприянні структурним реформам. Аналіз показує, що фінансова підтримка з боку МВФ допомагає стабілізувати платіжний баланс, зміцнити золотовалютні резерви та знизити ризики бюджетного дефіциту.

Програми кредитування, що впроваджувалися Україною у співпраці з МВФ, сприяли фіскальній та фінансовій стабільності, посиленню регулювання економічної політики та впровадженню необхідних реформ. Особливо важливими були заходи з реструктуризації зовнішнього боргу та посилення незалежності фінансових установ.

У довготерміновій перспективі ефективна співпраця з МВФ дозволяє Україні забезпечити стабільність валютного курсу, залучення міжнародних інвестицій та формування міцної економічної політики. Водночас важливим аспектом є необхідність підвищення прозорості бюджетного управління, вдосконалення механізмів використання отриманих коштів та посилення контролю за реалізацією реформ.

Програма МВФ для України у 2023–2027 роках спрямована на підтримання економіки в умовах війни та забезпечення довготермінового фінансового зростання. Вона передбачає заходи з посилення фіскальної дисципліни, боротьби з корупцією, зміцнення енергетичного сектора та покращення механізмів управління борговими зобов'язаннями.

Conclusions. Ukraine's cooperation with the International Monetary Fund (IMF) plays a key role in ensuring macroeconomic stability, supporting the financial system, and promoting structural reforms. Analysis shows that the IMF's financial support helps to stabilise the balance of payments, strengthen foreign exchange reserves, and reduce the risk of budget deficits.

The lending programmes implemented by Ukraine in cooperation with the IMF contributed to fiscal and financial stability, strengthened economic policy regulation, and implemented the necessary reforms. Measures to restructure external debt and strengthen the independence of financial institutions were particularly important.

In the long term, effective cooperation with the IMF allows Ukraine to ensure exchange rate stability, attract international investment, and develop sound economic policy. At the same time, an important aspect is the need to increase the transparency of budget management, improve the mechanisms for using the funds received, and strengthen control over the implementation of reforms.

The IMF's 2023-2027 programme for Ukraine is aimed at supporting the economy in times of war and ensuring long-term financial growth. It includes measures to strengthen fiscal discipline, fight corruption, strengthen the energy sector, and improve debt management mechanisms.

Список використаних джерел

1. Міжнародний валютний фонд. Міністерство фінансів України: офіційний веб-сайт. URL: <https://mof.gov.ua/uk/mvf> (дата звернення: 12.04.2025).
2. Шинкар В. А., Яцко Л. Б., Яцко Г. В. Міжнародний валютний фонд та його вплив на глобальну макроекономічну політику. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. № 6. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/6_3_2016ua/38.pdf (дата звернення: 12.04.2025).
3. Співробітництво України з міжнародними фінансовими інституціями. Міністерство закордонних справ України: офіційний веб-сайт. URL: <https://mfa.gov.ua/mizhnarodni-vidnosini/spivrobotnictvo-ukrayini-z-mizhnarodnimi-finansovimi-instituciyami> (дата звернення: 12.04.2025).
4. Співпраця з міжнародними фінансовими організаціями. Національний банк України: офіційний веб-сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/international/financial-institutions> (дата звернення: 12.04.2025).
5. Тринадцять програма з МВФ: ключові зобов'язання та висновки. Інститут аналітики та адвокації, 2023. URL: <https://iaa.org.ua/wp-content/uploads/2023/05/thirteen-imf-program.pdf> (дата звернення: 12.04.2025).

6. Співпраця з МВФ: Україна впроваджує необхідні реформи. Політична партія слуга народу. URL: <https://sluga-narodu.com/taras-tarassenko-tsentr-veteranskoho-rozvytku-vidkryly-v-kneu-vzhe-chetvertyu-u-kyievi/> (дата звернення: 12.04.2025)
7. Роль МВФ у відновленні України: співпраця чи залежність? Центр економічної стратегії України. URL: https://ces.org.ua/imf_recovery_ukraine/ (дата звернення: 12.04.2025)

References

1. International Monetary Fund. Ministry of Finance of Ukraine: official website. Available at: <https://mof.gov.ua/uk/mvf> (accessed: 12 April 2025).
2. Shynkar V. A., Yatsko L. B., Yatsko G. V. Mizhnarodnyy valyutnyy fond ta yoho vplyv na hlobalnu akroekonomichnu polityku [The International Monetary Fund and its impact on global macroeconomic policy]. Scientific Bulletin of Uzhhorod National University, 2016, no. 6. Available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/6_3_2016ua/38.pdf (accessed: 12 April 2025).
3. Ukraine's cooperation with international financial institutions. Ministry of Foreign Affairs of Ukraine: official website. Available at: <https://mfa.gov.ua/mizhnarodni-vidnosini/spivrobitnictvo-ukrayini-z-mizhnarodnimi-finansovimi-instituciyami> (accessed: 12 April 2025).
4. Cooperation with international financial organisations. National Bank of Ukraine: official website. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/about/international/financial-institutions> (accessed: 12 April 2025).
5. Thirteenth IMF Programme: Key Commitments and Conclusions. Institute for Analysis and Advocacy, 2023. Available at: <https://iaa.org.ua/wp-content/uploads/2023/05/thirteen-imf-program.pdf> (accessed: 12 April 2025).
6. Cooperation with the IMF: Ukraine is implementing the necessary reforms. Political party 'Servant of the People'. Available at: <https://sluga-narodu.com/taras-tarassenko-tsentr-veteranskoho-rozvytku-vidkryly-v-kneu-vzhe-chetvertyu-u-kyievi/> (accessed: 12 April 2025).
7. The role of the IMF in Ukraine's recovery: cooperation or dependence? Centre for Economic Strategy of Ukraine. Available at: https://ces.org.ua/imf_recovery_u (accessed: 12 April 2025).



УДК 336.71(477):[339.37:330.341.1]

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОРТФЕЛЯ БАНКУ: АДАПТИВНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ ВОЛАТИЛЬНОСТІ

Василь Шльончак

Компанія EcoDigital AG, Zug, Switzerland

Резюме. В сучасних умовах підвищеної фінансової турбулентності й нестабільності інвестиційного середовища забезпечення ефективності інвестиційної діяльності банків є одним із ключових завдань фінансового управління. Одним із найактуальніших напрямів підвищення результативності виступає структурна оптимізація інвестиційного портфеля шляхом диверсифікації активів. Існуючі моделі не повною мірою враховують кореляційні зв'язки між активами, їхню волатильність і динаміку ринкових змін, що обмежує результативність управлінських рішень. Метою дослідження є розроблення науково обґрунтованого підходу до підвищення ефективності інвестиційної діяльності банку шляхом оптимізації структури портфеля відповідно до рівня ризику, дохідності та взаємозв'язку між активами. Особливий акцент зроблено на впровадженні принципів портфельної диверсифікації для мінімізації ринкового та несистематичного ризиків. У межах дослідження застосовано структурно-функціональний аналіз, методи портфельної оптимізації, мультифакторне оцінювання, а також моделювання ризику на основі кореляційного аналізу. Емпіричну перевірку запропонованого підходу проведено на прикладі умовного Банку-еталону, сформованого на основі медіанних показників банківського сектора України. Доведено, що впровадження моделі диверсифікації, орієнтованої на активи з низьким рівнем кореляції, забезпечує зростання інтегрального показника ефективності з 67,2% до 75,6% за одночасного зниження загального ринкового ризику з 7,66% до 5,08% та повної нейтралізації несистематичного ризику. Попри часткове зниження середньої дохідності, загальна ефективність портфеля зросла завдяки зменшенню потенційних втрат і підвищенню його стійкості до ринкових флуктуацій. У підсумку дослідження доведено, що суттєве скорочення ринкового ризику можливе лише за умов застосування портфельного підходу. Оцінювання активів виключно на індивідуальному рівні не дозволяє повною мірою ідентифікувати переваги диверсифікації. Запропонована модель надає змогу банкам адаптувати інвестиційну стратегію до динамічного фінансового середовища, посилюючи стійкість грошових потоків і загальну результативність інвестиційної діяльності.

Ключові слова: ефективність інвестицій; диверсифікація портфеля; ринковий ризик; несистематичний ризик; кореляція активів; портфельний підхід.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.03.091

Отримано 30.04.2025

UDC 336.71(477):[339.37:330.341.1]

DIVERSIFICATION OF THE BANK'S INVESTMENT PORTFOLIO: AN ADAPTIVE MANAGEMENT MODEL IN THE CONDITIONS OF FINANCIAL VOLATILITY

Vasyl Shlonchak

EcoDigital AG, Zug, Switzerland

Summary. In the context of increased financial volatility and macroeconomic instability, enhancing the efficiency of banks' investment activity has become a strategic imperative. One of the most relevant approaches is the structural optimization of investment portfolios through asset diversification. However, existing models often fail to fully consider the correlation between portfolio components, their volatility, and market sensitivity, which significantly limits the accuracy of investment decision-making. This research aims

to develop a scientifically grounded approach to improving the efficiency of credit and investment activity in banks by optimizing the portfolio structure. The core focus is placed on asset diversification based on risk-return trade-offs and inter-asset correlation to ensure portfolio resilience under volatile financial conditions. The study applies structural-functional analysis, portfolio optimization techniques, multi-factor performance assessment, and correlation-based risk modeling. The proposed methodology is empirically tested using a reference bank constructed based on the median values of Ukrainian banking sector indicators. The implementation of a diversification-based approach, incorporating assets with low mutual correlation, has resulted in an increase in the overall portfolio efficiency index from 67.2% to 75.6%. Simultaneously, total market risk was reduced from 7.66% to 5.08%, and unsystematic risk was fully neutralized. Although the average return of the portfolio slightly declined, the decrease in potential losses and increased resilience to market fluctuations contributed to an overall improvement in portfolio performance. The findings confirm that substantial risk reduction can only be achieved through a portfolio-based approach. Sole reliance on individual asset assessments does not allow for an accurate evaluation of diversification effects. The proposed model enables banks to align their investment strategies with changing market conditions, thereby enhancing the sustainability of cash flows and the effectiveness of credit and investment operations.

Key words: investment efficiency; portfolio diversification; market risk; unsystematic risk; asset correlation; portfolio approach.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.03.091

Received 30.04.2025

Постановка проблеми. У сучасних умовах високої волатильності фінансових ринків і нестабільності макроекономічного середовища забезпечення ефективності інвестиційної діяльності банків набуває особливої актуальності. Однією з основних проблем залишається необхідність оптимізації структури інвестиційного портфеля через диверсифікацію активів. Існуючі підходи часто ігнорують взаємозв'язок між ризиком і доходністю різних інструментів та недооцінюють ефект від включення активів із низьким рівнем кореляції.

З метою мінімізації загального ризику та стабілізації грошових потоків банки повинні формувати портфелі, що включають цінні папери емітентів із різних секторів економіки, що дає змогу частково нейтралізувати як систематичні, так і несистематичні ризики. Проте недостатній рівень адаптивності існуючих моделей до динамічних змін ринку обмежує їх ефективність у реальних умовах. Це актуалізує необхідність розроблення науково обґрунтованого підходу, який поєднував би індивідуальне оцінювання активів із принципами портфельної диверсифікації та сприяв підвищенню стійкості інвестиційної стратегії банку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання оцінювання ефективності інвестиційної діяльності банків широко досліджувалося як у вітчизняній, так і в міжнародній науковій літературі. Практичні аспекти інвестиційної банківської діяльності були предметом вивчення зарубіжних дослідників, таких, як Н. Апергіс [4], А. Дамодаран [5], А. Гілберт [6], Е. Брак [7], Р. Джімбореан [7] та Ф. Хейс [6]. Вітчизняні науковці, зокрема В. Андрійчук [8], А. Криклій [9], Л. Мороз [10], О. Безродна [11], Б. Луців [12] та Г. Кльоба [13], зробили вагомий внесок у розроблення теоретичних засад інвестиційної банківської діяльності, надали практичні рекомендації щодо її ефективної реалізації та запропонували стратегії управління інвестиційними ризиками. Попри значну кількість досліджень, ряд аспектів ефективного управління інвестиційною діяльністю банків залишається недостатньо висвітленим. Зокрема, недостатньо розкритим є питання практичного застосування диверсифікації активів за критеріями кореляції ризиків та доходності в умовах високої фінансової волатильності. Існуючі підходи не повною мірою враховують динамічний характер ринкових змін і потребують удосконалення в напрямі комплексної оптимізації портфеля. У межах даного дослідження обґрунтовано переваги портфельного підходу над традиційною індивідуальним

оцінюванням активів, емпірично доведено ефективність диверсифікації у зниженні загального ризику та підвищенні стійкості грошових потоків банку.

Метою дослідження є розроблення науково обгрунтованого підходу до підвищення ефективності кредитно-інвестиційної діяльності банку шляхом оптимізації структури інвестиційного портфеля. Основна увага приділяється диверсифікації активів з урахуванням їхнього рівня кореляції, ризику та очікуваної дохідності для забезпечення стійкості портфеля в умовах фінансової волатильності.

Постановка завдання. Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань: обгрунтувати вплив диверсифікації на зниження ринкового та несистематичного ризиків інвестиційного портфеля; сформулювати підхід до оптимізації структури активів на основі співвідношення ризику та дохідності; емпірично перевірити ефективність запропонованої моделі шляхом аналізу змін інтегральних характеристик портфеля; довести переваги портфельного підходу над традиційним індивідуальним оцінюванням активів для стабілізації грошових потоків банку.

У межах дослідження використано структурно-функціональний аналіз, методи портфельної оптимізації, мультифакторне оцінювання, а також моделювання ризику на основі кореляційного аналізу.

Виклад основного матеріалу. З метою диверсифікації ризиків банк формує інвестиційний портфель, що включає набір цінних паперів із низьким рівнем кореляції показників дохідності та ризику. Крім того, для мінімізації волатильності портфеля до його складу доцільно включати цінні папери емітентів, що працюють у різних секторах економіки. Підсумовуючи результати напрацювань вітчизняних та іноземних вчених в галузі управління інвестиційними ризиками можемо стверджувати, що диверсифікація інвестиційного портфеля забезпечує банку такі переваги у галузі ризик-менеджменту [4, 6, 9, 10, 12]:

1. Підвищення ліквідності активів портфеля.
2. Розподіл концентрації активів за різними секторами економіки (зниження галузевих ризиків) – захист від ринкових коливань, характерних для окремого сектору.
3. Розподіл ризиків емітента – мінімізація несистематичного ризику.
4. Підвищення ефективності інвестиційної діяльності.

Отримання переваги ліквідності означає, що в разі потреби в грошових коштах банк зможе продати цінні папери на ринку без значних втрат. Крім того, диверсифікація дозволяє мінімізувати ризик ненадходження дивідендів через рішення менеджменту компаній про реінвестування прибутку для підвищення вартості бізнесу. У результаті інвестори Банку-еталону гарантовано отримують грошові потоки від інвестиційної діяльності.

Розподіл активів між різними галузями економіки дає змогу зменшити ймовірність загострення ризиків, притаманних окремим секторам. Це забезпечує захист інвестицій від негативних наслідків структурних змін на ринку.

Диверсифікуючи активи, банк захищає себе від несистематичного ризику, що виникає внаслідок неефективної діяльності окремого емітента. Об'єднання активів різних компаній зменшує вплив специфічного ризику шляхом обмеження частки окремих емітентів у загальній структурі портфеля. Таким чином, диверсифікація інвестиційного портфеля сприяє мінімізації як несистематичних, так і частково систематичних ризиків, пов'язаних із певними секторами економіки.

Диверсифікація виступає ключовим інструментом підвищення ефективності інвестиційної діяльності банку в умовах нестабільності фінансового середовища. Зменшення рівня ризику досягається за рахунок включення до портфеля цінних паперів

із низькою кореляцією доходності, що сприяє зниженню загального коефіцієнта « β » портфеля. Такий підхід дає змогу не лише зберігати, а й у певних випадках підвищувати очікувану дохідність при одночасному зниженні ризиків.

Отже, диверсифікація портфеля дає змогу банку не лише мінімізувати систематичні й несистематичні ризики, а й сформуванню стійкіший та адаптивніший до ринкових змін інвестиційний портфель, що забезпечує стабільний грошовий потік і підвищення загальної ефективності управління активами.

У межах дослідження розроблено підхід до формування ефективного інвестиційного портфеля банку, який базується на поєднанні оцінювання індивідуальної ефективності цінних паперів з їх раціональною диверсифікацією. Запропонований алгоритм спрямований на досягнення вищого рівня ефективності інвестиційної діяльності шляхом зниження ризиків без втрати доходності. Основні етапи підходу:

1. Формування інвестиційного портфеля на основі найефективніших цінних паперів:

а. Первинний добір та оцінювання активів. На початковому етапі формується інвестиційний портфель на основі активу з найвищим рівнем ефективності. Оцінювання ефективності здійснюється за формулою 1:

$$E = D/R_{sm}, \quad (1)$$

де E – рівень ефективності,

R_{sm} – ставка компенсації за рівень загального ризику цінного паперу,

D (*Dividend yield*) – рівень дивідендного доходу.

Далі проведено порівняння альтернативних інструментів на ринку з метою включення до портфеля найефективніших із них.

б. Оптимізація складу портфеля та принцип «ефективного заміщення». У разі наявності невикористаних інвестиційних ресурсів або резервів, частина активів може бути замінена на дохідніші та ефективніші за умови збереження або покращення параметрів ризику. Принцип «ефективного заміщення» реалізується також у випадку появи на ринку інструментів із вищою дохідністю, здатних підвищити загальну ефективність портфеля банку.

2. Диверсифікація інвестиційного портфеля. Ключовим етапом є забезпечення диверсифікації шляхом включення до портфеля цінних паперів із низьким або оберненим рівнем кореляції доходності. Особливо ефективним визнано формування портфеля з інструментів, що входять до індексу S&P 500, емітентами яких є компанії з різних секторів економіки.

Запропонований підхід дозволяє мінімізувати як систематичні, так і несистематичні ризики, що сприяє стабільності грошового потоку, забезпеченню ліквідності активів та підвищенню адаптивності портфеля до ринкових змін. Диверсифікація виступає одним із ключових чинників підвищення ефективності інвестиційної діяльності банку, оскільки саме вона забезпечує довготермінову стійкість портфеля в умовах підвищеної волатильності фінансових ринків.

З метою підтвердження практичної цінності запропонованого підходу до формування ефективного інвестиційного портфеля банку буде здійснено його апробацію на основі історичних ринкових даних. Для забезпечення об'єктивності результатів емпіричного аналізу обрано часовий інтервал 2017–2019 років, який характеризується відносною макроекономічною стабільністю, помірною ринковою волатильністю та відсутністю значних екстраординарних потрясень.

Виключення періоду після 2020 року зумовлене високим рівнем викривлень на фінансових ринках, спричинених пандемією COVID-19, повномасштабною війною рф

проти України та глобальною енергетичною і геополітичною нестабільністю. Вказані фактори негативно вплинули на основні параметри оцінювання ефективності інвестиційної діяльності, зокрема:

- адекватність ринкового ціноутворення, що була порушена через розрив між очікуваною і фактичною премією за ризик;
- стабільність вартості капіталу та рівня ризику, яка знизилась внаслідок зростання вартості залучення фінансування;
- прогнозованість дивідендної політики, яка втратила системність під впливом високої ринкової невизначеності.

Для покращення точності аналізу використано процедури нормалізації та стандартизації статистичних даних, що дозволило мінімізувати залишковий вплив ринкових флуктуацій.

Апробація запропонованого підходу на даних за 2017–2019 роки надасть змогу перевірити його ефективність в умовах базового ринкового середовища та сформулювати обґрунтовані висновки щодо можливостей підвищення результативності інвестиційної діяльності банків на основі диверсифікації портфеля.

У межах дослідження для практичної апробації розробленого підходу до підвищення ефективності інвестиційної діяльності банку використано дані умовного Банку-еталону. Його було сформовано на основі медіанних значень фінансових показників банків України станом на 30.06.2018 р. (на основі даних джерела [1]), що дозволяє розглядати банк як репрезентативну одиницю системного рівня.

Для аналізу обрано складову інвестиційного портфеля Банку-еталону «Кошти в інших банках», як таку, що характеризується найнижчим рівнем ефективності використання капіталу (дохідність – 1.84%, ризик – 10.63%, рівень ефективності – 17.26%) у порівнянні з іншими складовими підходу. Вибір складової для аналізу пояснюється обмеженим доступом до детальної структури портфеля цінних паперів, що унеможливує комплексне оцінювання ринкових ризиків усіх компонентів інвестиційного портфеля. Обсяг низькоефективного інвестиційного компонента становив 99,750 дол. США, що було заокруглено до 100,0 тис. дол. США для забезпечення точності моделювання. Обсяг та характеристика ресурсів на здійснення інвестиційної діяльності Банку-еталону представлено в табл. 1.

Таблиця 1. Обсяг та характеристика ресурсів на здійснення інвестиційної діяльності Банку-еталону

Параметр	Значення
Сума коштів спрямована на формування інвестиційного портфеля	100,000 USD
Сума коштів спрямована на придбання високодохідних цінних паперів	55,000 USD
Сума коштів спрямована на диверсифікацію портфеля ЦП	45,000 USD
Резерв на покриття збитків від операцій з цінними паперами – 5.5%	5,500 USD
Мінімально допустимий рівень ефективності ЦП	85.0%

Джерело: розраховано автором.

Для зниження ризиків і забезпечення ефекту диверсифікації передбачається розподіл 45.0% загального обсягу інвестиційного портфеля між активами з низькою або зворотною кореляцією дохідності. Розмір резерву під можливі збитки визначено відповідно до премії за ринковий ризик, що забезпечує адаптивність моделі до поточних ринкових умов.

З метою реалізації запропонованої стратегії диверсифікації, сума обсягом 55,000 дол. США спрямована на придбання високоефективних цінних паперів. Обрані інструменти характеризуються високою ліквідністю та входять до складу ринкового індексу S&P 500. Визначальною перевагою є їхня приваблива дохідність за помірною рівня ризику, що є критично важливим для підвищення загальної ефективності

інвестиційного портфеля Банку-еталону (табл. 2). Проведений розрахунок показників ефективності дозволив сформулювати такі ключові висновки:

- Акції компаній Duke Energy, Dominion Energy та Altria Group Inc. продемонстрували найменшу залежність від ринкових коливань. Їхні β -коефіцієнти є меншими за одиницю, що свідчить про низьку чутливість до систематичного ризику та стабільність очікуваної дохідності.

- Найвищий рівень ефективності зафіксовано для акцій Ford Motors, що пояснюється збалансованим співвідношенням дохідності (7,5%) та ставки компенсації за ризик (10,4%), що підкреслює високий потенціал приросту вартості активу при прийнятному рівні ризику.

- Виявлено стійкий зв'язок між рівнем ринкового ризику та розрахованими показниками ефективності цінних паперів, що підтверджує релевантність застосованої методики оцінювання.

Таким чином, результати дослідження обґрунтовують доцільність перегляду структури інвестиційного портфеля шляхом розширення його складу за рахунок високоліквідних активів із низькою ринковою залежністю. Це формує підґрунтя для підвищення загальної ефективності використання капіталу Банку-еталону через досягнення диверсифікаційного ефекту та оптимізацію співвідношення дохідності й ризику.

Таблиця 2. Структура інвестиційного портфеля Банку-еталону до моменту диверсифікації

Параметр	Кількість ЦП	Сума інвестицій, USD	Дивідендний дохід, USD, (%)	Потенційна сума збитку* USD	Rf, %	Ставка ризику Rmp, %	Rsp, %	Ставка компенсації Rsm, %	Рівень ефективності «E», %
ЦП першого типу: (емітент «Altria Group Inc»)	342	21,228	979/(4.6%)	520	2.50	2.45	2.0	6.95	66.3
ЦП другого типу: (емітент «Dominion Energy»)	330	23,714	1,107/(4.7%)	624	2.50	2.63	2.0	7.13	65.5
ЦП третього типу: (емітент «Ford Motors»)	1,050	10,027	748/(7.5%)	596	2.50	5.94	2.0	10.44	71.5
Інвестиційний портфель до диверсифікації	1,722	55,000	2,834/(5.2%)	1,740	2.50	3.16	2.0	7.66	67.2

* – розраховано на основі премії за ринковий ризик «Rmp»

Джерело: розраховано автором на основі джерел [2] та [3].

Зважаючи на те, що поточний портфель Банку-еталону включає лише три типи цінних паперів, рівень диверсифікації не можна вважати повним. У зв'язку з цим очікується, що подальше розширення складу активів дозволить зменшити загальний рівень портфельного ризику. Передбачається, що внаслідок повної диверсифікації інвестиційного портфеля відбудеться істотне зниження значення коефіцієнта « β », який відображає ступінь залежності прибутковості цінних паперів від ринкового ризику. Зниження залежності дохідності інвестиційного портфеля від ринкових коливань сприятиме зниженню ринкового ризику портфеля. Окрім того, несистематичний ризик буде повністю нівельовано, оскільки структура інвестиційного портфеля наблизиться до структури ринкового індексу, якому притаманний лише ринковий рівень ризику.

В табл. 3 представлено набір цінних паперів, які входять до складу ринкового індексу S&P 500 та використовуються з метою формування ринкового диверсифікованого портфеля. Їхні показники мають низький рівень кореляції, а емітенти діють у різних секторах економіки. Отже, зазначені ЦП будуть включені до складу інвестиційного портфеля Банку-еталону в межах здійснення диверсифікації.

Таблиця 3. Характеристика активів включених до портфеля Банку-еталону з метою диверсифікації ризику

Компанія	W, %	Кількість ЦП	Сума інвестицій	β	Річна волатильність, %	Ціна, USD	D, %
Duke Energy (DUK)	3.8	46	3,750	0.65	14.3	82.1	4.63
Texas Instruments Incorporated (TXN)	2.8	29	2,754	1.31	25.8	94.4	2.19
Becton, Dickinson (BDX)	2.8	12	2,754	0.89	19.2	234.4	1.29
American Tower Corporation (AMT)	2.8	19	2,754	0.44	18.9	143.4	2.09
Mondelez International (MDLZ)	0.3	6	250	0.62	17.4	43.07	2.13
Charles Schwab Corporation (SCHW)	2.8	54	2,754	1.28	25.1	50.6	1.02
Honeywell International (HON)	2.8	18	2,754	0.91	16.2	154.1	1.93
Walmart Inc. (WMT)	2.8	29	2,754	0.7	22.2	94.7	2.19
Procter & Gamble Company (PG)	1.5	19	1,500	0.44	16.1	80.2	3.53
NextEra Energy (NEE)	2.8	16	2,754	0.21	14.6	170.5	2.52
Eli Lilly and Company (LLY)	2.8	27	2,754	0.73	19.6	102.4	2.13
T-Mobile US (TMUS)	2.8	42	2,754	0.89	23.8	65.6	-
Barrick Gold Corporation (ABX)	4.5	332	4,500	0.03	29.9	13.5	1.10
CME Group Inc. (CME)	2.8	16	2,754	0.66	18.1	173.8	3.57
Virtu Financial (VIRT)	4.8	215	4,750	-0.17	44.5	22.1	4.33
Azul S.A. (AZUL)	2.7	95	2,740	0.73	45.5	28.8	-
Загальна характеристика портфеля	100	975	45,000	-	-	-	-

Джерело: розраховано автором.

Окрім зниження інвестиційного ризику, включення зазначених активів забезпечує додаткові переваги, зокрема:

1. Підвищення ймовірності придбання недооцінених акцій – придбання цінних паперів за ціною, нижчою за їх справедливу ринкову вартість, сприятиме майбутньому зростанню вартості портфеля.

2. Інвестування у компанії на етапі активного розвитку – купівля акцій емітентів, які переходять до фази зрілого підприємства, дозволить банку отримати вигоди від подальшого зростання вартості таких активів.

3. Отримання вигод від транзакцій злиття та поглинання – диверсифікація портфеля за секторами підвищує ймовірність участі в процесах об'єднання компаній, що може забезпечити значне збільшення ринкової вартості інвестицій.

Включення до портфеля акцій, які наразі недооцінені на ринку, дозволяє Банку-еталону отримати маржинальний дохід у момент встановлення справедливої ринкової вартості активів. Крім того, емітенти, що переходять до стадії зрілого розвитку, як правило, збільшують виплати дивідендів, що забезпечує банку стабільний додатковий грошовий потік.

Злиття та поглинання, як правило, відбуваються між компаніями суміжних або пов'язаних секторів економіки, оскільки унікальні ресурси, притаманні різним галузям, створюють вищу синергічну вартість при об'єднанні. Відповідно, стратегія розподілу інвестицій між різними секторами дозволяє Банку-еталону отримати комбінований ефект приросту вартості внаслідок успішних транзакцій злиття чи поглинання.

Можемо зауважити, що портфель активів Банку-еталону, сформований з метою диверсифікації ризиків банку, дозволяє отримати йому всі перераховані переваги. Проте варто зазначити, що частина переваг у галузі підвищення доходності інвестиційного портфеля виявляється лише в довготерміновій перспективі, оскільки для впливу перерахованих ринкових чинників потрібен час для їх реалізації.

Характеристику портфеля ЦП Банку-еталону після диверсифікації наведено в табл. 4.

Таблиця 4. Характеристика інвестиційного портфеля Банку-еталону після диверсифікації

Параметр	Кількість ЦП	Сума інвестицій, USD	Дивідендний дохід, USD, (%)	Потенційна сума збитку*, USD	Rf, %	Ставка ризику Rmp, %	Rsp, %	Ставка компенсації Rsm, %	Рівень ефективності «E», %
Інвестиційний портфель до диверсифікації	1,722	55,000	2,834 (5.2%)	1,740	2.50	3.16	2.0	7.66	67.2
Інвестиційний портфель після диверсифікації	2,697	100,000	3,843/ (3.84%)	2,580	2.50	2.58	0.0	5.08	75.6

* – розраховано на основі премії за ринковий ризик «Rmp»

Джерело: розраховано автором.

Процедура диверсифікації інвестиційного портфеля Банку-еталону реалізована шляхом спрямування додаткових 45,000 дол. США на придбання цінних паперів, включених до складу ринку було доведено до 100,000 дол. США.

Результати проведеної диверсифікації засвідчили істотне підвищення ефективності інвестиційного портфеля: відповідний показник зріс із 67,2% до 75,6%. Основним чинником такого покращення виступило зниження загального рівня ризику портфеля з 7,66% до 5,08%, що було досягнуто шляхом повного усунення впливу несистематичного ризику та зменшення чутливості до ринкових коливань.

Крім того, диверсифікація зумовила істотне зниження кореляції між активами портфеля, що спричинило зменшення величини β -коефіцієнта і, як наслідок, скорочення рівня ринкового ризику з 3,16% до 2,58%. Водночас зафіксоване зниження середнього рівня дивідендної дохідності портфеля з 5,2% до 3,84%, що пояснюється включенням активів із відносно нижчою дохідністю. Однак виявлені втрати дохідності повністю компенсовані підвищенням загальної ефективності інвестиційного портфеля.

Особливу увагу слід звернути на те, що основний ефект диверсифікації, а саме скорочення ринкового ризику, виявляється виключно за умови проведення аналізу на портфельній основі. Оцінювання ризиків окремих активів не дозволяє адекватно ідентифікувати переваги диверсифікації, оскільки низький рівень кореляції між активами є ключовим фактором формування зниженого рівня сукупного ризику портфеля. Графічне зображення зміни якісних характеристик портфеля інвестиційних активів Банку-еталону після диверсифікації представлено на рис. 1.

Результати аналізу дозволяють стверджувати, що диверсифікація інвестиційного портфеля Банку-еталону має суттєві переваги як з позицій підвищення ефективності, так і з позицій оптимізації ризиків. Збільшення кількості цінних паперів у складі портфеля з 1,722 до 2,697 одиниць зумовило покращення його якісних характеристик. Зокрема, сума потенційного збитку на один цінний папір скоротилася з 1,01 дол. США до 0,96 дол. США, що сприяло підвищенню загальної ефективності портфеля з 67,2% до 75,6%.

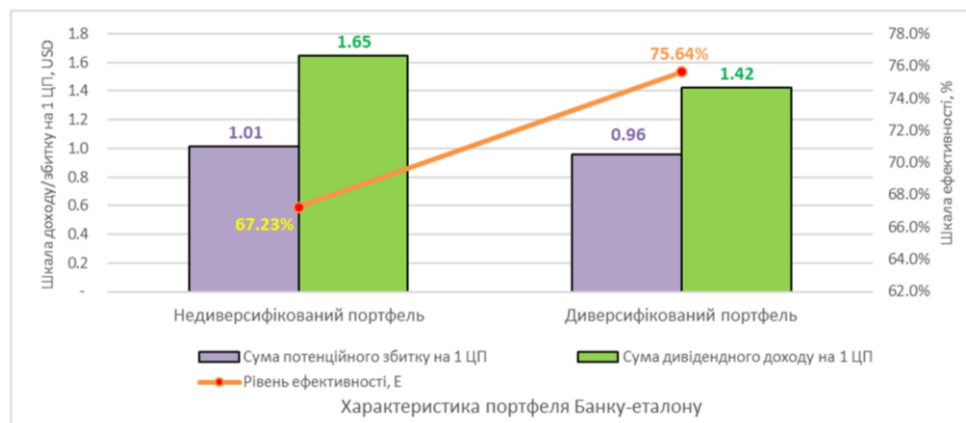


Рисунок 1. Зміна якісних характеристик інвестиційного портфеля Банку-еталону після диверсифікації

Джерело: розроблено автором.

Незважаючи на зменшення рівня доходності одного цінного папера з 1,65 дол. США до 1,42 дол. США, ефект диверсифікації дозволив повністю компенсувати відповідні втрати за рахунок зниження ризику. Таким чином, диверсифікація не лише мінімізувала вплив негативних ринкових факторів, але й забезпечила стабільніше співвідношення ризику та доходності портфеля, що є ключовою умовою підвищення ефективності інвестиційної діяльності Банку-еталону.

Графічне представлення розподілу активів у портфелі Банку-еталону відповідно до рівня ринкового ризику внаслідок диверсифікації представлено на рис. 2.

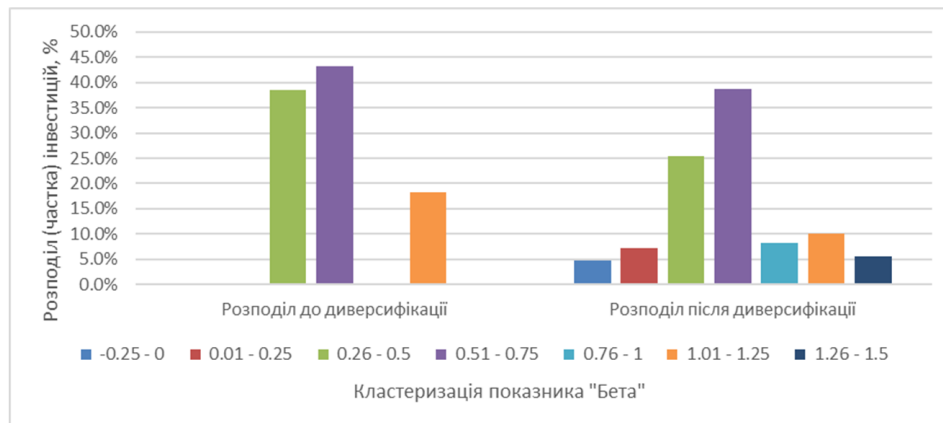


Рисунок 2. Групування активів в інвестиційному портфелі Банку-еталону за критерієм значення показника « β »

Джерело: розроблено автором.

Можемо спостерігати, що внаслідок диверсифікації портфеля зростає сума інвестицій в активи, які мають різне значення ринкового ризику. Діапазон значення коефіцієнта залежності ризику активів від ринкового ризику після диверсифікації портфеля коливається від «-0.25» до «1.5», що сприяло рівномірнішому розподілу ризику портфеля. Варто зауважити, що до складу активів потрапили цінні папери, які мають обернену залежність від факторів ринкового ризику. Зазначені фактори мають позитивний вплив на значення загального ризику портфеля та зменшення суми ймовірних збитків від інвестиційної діяльності банку. Варто зауважити, що основна частка активів портфеля (близько 38.7%) має значення показника бета в межах «0.51–0.75». З іншого боку, найменшу вагову частку в структурі портфеля (близько 4.75%) представлено активами з оберненим значенням показника бета, який становить «-0.25».

Можемо підсумувати, що запропонований підхід передбачає ефективне використання ресурсів відповідно до умов на ринку, які вимірюються такими показниками, як вартість та рівень дивідендного доходу цінного папера, а також рівень притаманного ризику. За умови, що портфель наповнено найефективнішими цінними паперами та наявності неутілізованих ресурсів, останні спрямовуються на здійснення операції заміщення, яка передбачає максимізацію доходу.

Висновки. Обґрунтовано та емпірично перевірено ефективність підходу до підвищення результативності кредитно-інвестиційної діяльності банку шляхом диверсифікації інвестиційного портфеля.

Формування інвестиційного портфеля на основі принципів диверсифікації активів із низьким рівнем кореляції та оптимізації співвідношення ризику й доходності забезпечує зниження загального рівня ринкового ризику та повну нейтралізацію несистематичного ризику. Одночасно спостерігається підвищення ефективності портфеля, що проявляється у зростанні інтегрального показника ефективності з 67,2% до 75,6%. Зменшення потенційної

суми збитків на одиницю інвестованого капіталу посилює стійкість портфеля до ринкових флуктуацій. Оптимізація структури активів за рівнем ринкового ризику забезпечує стабільність грошових потоків банку в умовах фінансової волатильності.

Незважаючи на часткове зниження середньої дохідності портфеля через включення активів із нижчою очікуваною дохідністю, отриманий ефект зниження ризиків повністю компенсував відповідні втрати та забезпечив загальне покращення характеристик портфеля.

Доведено, що суттєве зменшення ринкового ризику можливе лише внаслідок портфельного підходу до аналізу активів. Врахування лише індивідуальних ризикових параметрів окремих цінних паперів не дозволяє адекватно ідентифікувати переваги диверсифікації.

Запропонований підхід, що передбачає поєднання індивідуального оцінювання ефективності активів із портфельною диверсифікацією, дозволяє не лише мінімізувати ризики, але й адаптувати інвестиційну стратегію банку до мінливого фінансового середовища, підвищуючи стійкість та результативність його кредитно-інвестиційної діяльності.

Подальші наукові розвідки доцільно спрямувати на удосконалення запропонованого підходу шляхом адаптації моделі до умов підвищеної глобальної фінансової нестабільності та інтеграції ESG-факторів у процес оцінювання ефективності портфельних інвестицій. Особливу увагу варто приділити розробленню динамічних стратегій адаптивної диверсифікації, що базуються на оперативному моніторингу ринкових параметрів і дозволяють своєчасно реагувати на зміни фінансового середовища.

Conclusions. The study has substantiated and empirically validated the effectiveness of an approach aimed at enhancing the performance of bank investment activities through portfolio diversification. Constructing an investment portfolio based on the principles of diversification by integrating assets with low correlation and optimizing the risk-return balance has been shown to reduce overall market risk and fully neutralize unsystematic risk. Simultaneously, portfolio efficiency improves, as evidenced by an increase in the integral efficiency indicator from 67.2% to 75.6%. A reduction in potential losses per unit of invested capital enhances the portfolio's resilience to market fluctuations, while structuring assets based on their risk profile ensures the stability of cash flows under conditions of financial volatility.

Although a moderate decline in average portfolio returns occurred due to the inclusion of assets with lower expected profitability, the resulting risk reduction fully offsets these losses and contributes to the overall enhancement of the portfolio's performance. It has been demonstrated that a substantial reduction in market risk can only be achieved through a portfolio-based approach to asset analysis. Sole reliance on individual risk parameters is insufficient to capture the full benefits of diversification.

The proposed model, which integrates individual asset performance evaluation with portfolio diversification principles, facilitates not only risk mitigation but also the adaptation of a bank's investment strategy to a dynamic financial environment, thereby enhancing both the resilience and effectiveness of credit and investment operations.

Further research should be directed toward refining the proposed model by adapting it to conditions of heightened global financial instability and incorporating ESG factors into portfolio performance evaluation. Emphasis should be placed on developing dynamic and adaptive diversification strategies based on real-time market monitoring, which enable timely and informed investment decisions in volatile market environments.

Список використаних джерел

1. Основні показники діяльності банків України. *Офіційний сайт Національного банку України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#1> (дата звернення: 07.04.2025).
2. Kroll Recommended U.S. Equity Risk Premium (ERP) and Corresponding Risk-free Rates (Rf): January 2008–Present. *The official website of Kroll. Cost of Capital Resource Center*. 15.04.2025. URL: https://media-cdn.kroll.com/jssmedia/cost-of-capital/kroll-us-erp-rf-table-2025.pdf?_ga=2.116083265.698932308.1744912751-61528726.1744912744 (дата звернення: 07.04.2025).

3. Stock summary. *Nasdaq Stock Market. Market-activity: stocks: quotes*. URL: <https://www.nasdaq.com/market-activity/stocks> (дата звернення: 17.04.2025).
4. Apergis N., Alevizopoulou E. Bank Efficiency: Evidence from a Panel of European Banks. *Panoeconomicus*. 2011. Vol. 3. P. 329–341. URL: https://www.researchgate.net/publication/227360673_Bank_Efficiency_Evidence_from_a_Panel_of_European_Banks (дата звернення: 07.04.2025). DOI: <https://doi.org/10.2298/PAN1103329A>
5. Damodaran A. *Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset*. 3rd ed. – Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2012. 954 p.
6. Hays F. H., De Lurgio S. A., Grant A. H. Efficiency Ratios and Community Bank Performance. *Journal of Finance and Accountancy*. 2009. Vol. 1. No. 1. P. 1–15. UVRL: <https://www.aabri.com/manuscripts/09227.pdf> (дата звернення: 07.04.2025).
7. Brack E., Jimborean R. The Cost-Efficiency of French Banks. *Bankers, Markets & Investors*. 2010. Vol. 105. P. 21–38. URL: https://estellebrack.com/wp-content/uploads/2009/10/201003_bmi105_brackjimborean.pdf (дата звернення: 10.04.2025).
8. Андрійчук В. Г. Суть ефективності як економічної категорії. Київ : КНЕУ, 2002. 624 с.
9. Криклій О. А., Маслак Н. Г., Пожар О. М. Банківський менеджмент: питання теорії та практики : монографія. Суми : УАБС НБУ, 2011. 152 с.
10. Мороз Л. В. Банківські ризики та їх вплив на діяльність банківських установ. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 2118. С. 221–228.
11. Безродна О. С. Ієрархічна класифікація банківських стратегій. *Економіка і організація управління*. 2012. № 1. С. 128–136.
12. Луців Б., Заславська О. Оцінка ризиків кредитно-інвестиційної діяльності комерційних банків. *Світ фінансів*. 2013. Вип. 1. С. 18–28.
13. Кльоба Г. Л. Банківська інвестиційна діяльність на ринку цінних паперів. *Економічна наука*. 2016. Вип. 6. С. 20–24.

References

1. Natsionalnyi bank Ukrainy (n.d.). Osnovni pokaznyky diialnosti bankiv Ukrainy [Key performance indicators of Ukrainian banks]. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#1> (accessed: 7 April 2025).
2. Kroll, LLC. (2025, April 15) Kroll Recommended U.S. Equity Risk Premium (ERP) and Corresponding Risk-free Rates (Rf): January 2008-Present. Cost of Capital Resource Center. Available at: <https://media-cdn.kroll.com/jssmedia/cost-of-capital/kroll-us-erp-rf-table-2025.pdf> (accessed: 15 April 2025).
3. Nasdaq, Inc. (n.d.). Stock summary. Nasdaq Stock Market. Available at: <https://www.nasdaq.com/market-activity/stocks> (accessed: 17 April 2025).
4. Apergis N., & Alevizopoulou E. (2011). Bank Efficiency: Evidence from a Panel of European Banks. *Panoeconomicus*, vol. 3, pp. 329–341. Available at: https://www.researchgate.net/publication/227360673_Bank_Efficiency_Evidence_from_a_Panel_of_European_Banks (accessed: 7 April 2025). DOI: <https://doi.org/10.2298/PAN1103329A>
5. Damodaran A. (2012). *Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset* (3rd ed.). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 954 p.
6. Hays F. H., De Lurgio S. A., & Grant A. H. (2009) Efficiency Ratios and Community Bank Performance. *Journal of Finance and Accountancy*, vol. 1 (1), pp. 1–15. Available at: <https://www.aabri.com/manuscripts/09227.pdf> (accessed: 7 April 2025).
7. Brack E., & Jimborean R. (2010) The Cost-Efficiency of French Banks. *Bankers, Markets & Investors*, vol. 105, pp. 21–38. Available at: https://estellebrack.com/wp-content/uploads/2009/10/201003_bmi105_brackjimborean.pdf (accessed: 10 April 2025).
8. Bezrodna O. S. (2012) Ієрархічна класифікація банківських стратегій [Hierarchical classification of banking strategies]. *Економіка і організація управління*, vol. 1, pp. 128–136.
9. Lutsiv B., & Zaslavska O. (2013) Otsinka ryzykiv kredytno-investytsiynoi diialnosti komertsiiynykh bankiv [Risk assessment of credit and investment activities of commercial banks]. *Svit finansiv*, vol. 1, pp. 18–28.
10. Klioba, H. L. (2016). Bankivska investytsiina diialnist na rynku tsinnykh paperiv [Bank investment activity in the securities market]. *Економічна наука*, vol. 6, pp. 20–24.
11. Bezrodna O. S. (2012) Ієрархічна класифікація банківських стратегій [Hierarchical classification of banking strategies]. *Економіка і організація управління*, vol. 1, pp. 128–136.
12. Lutsiv B., & Zaslavska O. (2013) Otsinka ryzykiv kredytno-investytsiynoi diialnosti komertsiiynykh bankiv [Risk assessment of credit and investment activities of commercial banks]. *Svit finansiv*, vol. 1, pp. 18–28.
13. Klioba H. L. (2016) Bankivska investytsiina diialnist na rynku tsinnykh paperiv [Bank investment activity in the securities market]. *Економічна наука*, vol. 6, pp. 20–24.

УДК 336.77:332.2]:657.424.4

ІПОТЕЧНЕ КРЕДИТУВАННЯ ЯК ДОВГОТЕРМІНОВА ФОРМА ІНВЕСТИЦІЙ

Наталія Поліщук¹; Надія Голда²; Ангеліна Юздепська¹

¹Донецький національний університет імені Василя Стуса,
Вінниця, Україна

²Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя,
Тернопіль, Україна

Резюме. Досліджено стан іпотечного кредитування в Україні, особливості його розвитку, аналіз основних тенденцій іпотечного ринку. Видача нової іпотеки у 2021–2024 рр. враховує, зокрема, зміни в розподілі первинного та вторинного ринків нерухомості. Виділено основні фактори, що впливають на суми іпотечних кредитів, включаючи макроекономічні умови, відсоткові ставки, державну підтримку та зміни в уподобаннях покупців житла. Доведено, що завдяки іпотеці банки мають можливість вкладати кошти в нерухомість, що зберігає або збільшує свою вартість з часом. Для інвесторів іпотечне кредитування забезпечує стабільний прибуток у вигляді процентних виплат, а для економіки загалом стимулює розвиток будівельної галузі та суміжних секторів. Обґрунтовано особливості іпотеки як інвестиції, що стосується ризиків, які забезпечені заставою – нерухомістю. Іпотечне кредитування розглядається як фінансовий механізм, при якому позичальник отримує грошові кошти під заставу нерухомості, здебільшого житлової, але хоча традиційно іпотека розглядається як інструмент для придбання житла, у ширшому економічному контексті вона виступає також як форма інвестиційної діяльності, як для індивідуальних інвесторів, так і для банківських установ, інвестиційних фондів і держави. На рівні фінансових ринків іпотечне кредитування є базою для формування іпотечних цінних паперів, що дозволяє перетворити пул іпотечних кредитів у ліквідні активи, придатні для купівлі-продажу на відкритих ринках. Цей процес сприяє залученню інвестицій в економіку та активізації фінансової системи загалом. Інвестиції та іпотечні кредити є важливими складовими сучасної фінансової системи, що взаємодіють між собою та впливають на економічний розвиток суспільства. Інвестиції, як ширше поняття, охоплюють різноманітні форми вкладень з метою отримання прибутку, тоді як іпотечне кредитування виступає як один з механізмів реалізації інвестицій, особливо в секторі нерухомості. З боку кредитора, іпотека є надійним способом інвестування капіталу з прогнозованим доходом і відносно низькими ризиками завдяки заставному майну. З боку позичальника, іпотечний кредит дозволяє реалізувати довготермінову інвестицію в нерухомість, яка з часом може зростати в ціні або приносити додатковий прибуток. Таким чином, іпотечне кредитування є не лише формою забезпечення житлових потреб, а й ефективним фінансовим інструментом інвестиційного характеру, який за умов відповідального використання сприяє як індивідуальному добробуту, так і стабільності економіки загалом. Проте важливу роль відіграють макроекономічні умови, рівень доходів населення, стабільність фінансових установ і державна підтримка. Іпотечне кредитування поєднує соціальну функцію з можливістю отримання довготривалого інвестиційного доходу, що робить його одним із ключових елементів сучасної економіки. Наведено структуру заборгованості за іпотечними кредитами, які видані фізичним особам, що дозволяє оцінити рівень кредитного навантаження на населення, а також визначити потенційні ризики для банківського сектора. Проаналізовано іпотечні кредити, що видані фізичним особам у регіональному аспекті. Виокремлено основні проблеми, які включають зменшення пропозиції вторинного житла, необхідність зниження орендної плати та розширення державних програм. Запропоновано рекомендації щодо стимулювання іпотечного ринку, зокрема: щодо оптимізації умов кредитування, розроблення програм, підтримання та забезпечення стабільності банківської системи. Отримані висновки є важливими для формування ефективної грошово-кредитної політики та подальшого розвитку іпотечного ринку в Україні. Загалом іпотечний ринок України продовжує розвиватися, але потребує адаптації до сучасних економічних викликів. Іпотечне кредитування є не лише соціально важливим механізмом забезпечення населення житлом, але й ефективним інструментом інвестування, який поєднує в собі стабільність, матеріальне забезпечення та можливість створення прибуткових фінансових інструментів. Уміння управляти ризиками та глибоке розуміння ринкових процесів робить цю форму інвестицій однією з ключових у сучасній фінансовій системі. Таким чином,

іпотечне кредитування є не лише формою забезпечення житлових потреб, а й ефективним фінансовим інструментом інвестиційного характеру, який за умови відповідального використання сприяє як індивідуальному добробуту, так і стабільності економіки загалом.

Ключові слова: іпотечне кредитування, кредит на житло, іпотека, банківське кредитування.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.03.102

Отримано 04.05.2025

UDC 336.77:332.2]:657.424.4

MORTGAGE LENDING AS A LONG-TERM FORM OF INVESTMENT

Natalia Polishchuk¹; Nadia Golda²; Angelina Yuzdepska¹

¹Donetsk National University named after Vasyl Stus, Vinnytsia, Ukraine

²Ternopil Ivan Pulyu National Technical University, Ternopil, Ukraine

Summary. The article examines the state of mortgage lending in Ukraine, the features of its development, and the analysis of the main trends in the mortgage market. The issuance of new mortgages in 2021–2024 takes into account, in particular, changes in the distribution of the primary and secondary real estate markets. The main factors influencing the amounts of mortgage loans are highlighted, including macroeconomic conditions, interest rates, government support, and changes in the preferences of home buyers. It is proven that thanks to mortgages, banks have the opportunity to invest in real estate, which retains or increases its value over time. Mortgage lending is considered as a financial mechanism in which the borrower receives funds as collateral for real estate, mostly residential, but although traditionally a mortgage is considered as a tool for purchasing housing, in a broader economic context it also acts as a form of investment activity, both for individual investors and for banking institutions, investment funds and the state. At the level of financial markets, mortgage lending is the basis for the formation of mortgage securities, which allows converting a pool of mortgage loans into liquid assets suitable for purchase and sale on open markets. This process contributes to attracting investment into the economy and activating the financial system as a whole. Investments and mortgage loans are important components of the modern financial system, interacting with each other and affecting the economic development of society. Investments, as a broader concept, encompass various forms of investment for the purpose of making a profit, while mortgage lending acts as one of the mechanisms for implementing investments, especially in the real estate sector. From the lender's side, a mortgage is a reliable way to invest capital with a predictable income and relatively low risks due to collateral. From the borrower's side, a mortgage loan allows for a long-term investment in real estate, which over time can increase in value or bring additional income. Thus, mortgage lending is not only a form of providing housing needs, but also an effective financial instrument of an investment nature, which, if used responsibly, contributes to both individual well-being and the stability of the economy as a whole. For investors, mortgage lending provides a stable profit in the form of interest payments, and for the economy as a whole, it stimulates the development of the construction industry and related sectors. The features of mortgages as an investment are substantiated, which concerns the risks that are secured by collateral – real estate. However, macroeconomic conditions, the level of income of the population, the stability of financial institutions, and government support play an important role. Mortgage lending combines a social function with the possibility of receiving long-term investment income, which makes it one of the key elements of the modern economy. The structure of debt on mortgage loans issued to individuals is presented, which allows us to assess the level of credit burden on the population, as well as identify potential risks for the banking sector. Mortgage loans issued to individuals are analyzed in a regional aspect. The main problems are identified, which include a decrease in the supply of secondary housing, the need to reduce rents and expand state programs. Recommendations are proposed to stimulate the mortgage market, in particular: to optimize lending conditions, develop support programs and ensure the stability of the banking system. The conclusions obtained are important for the formation of effective monetary policy and further development of the mortgage market in Ukraine. In general, the mortgage market of Ukraine continues to develop, but it needs to adapt to modern economic challenges. Mortgage lending is not only a socially important mechanism for providing housing to the population, but also an effective investment tool that combines stability, material security and the ability to create profitable financial instruments. The ability to manage risks and a deep understanding of market processes make this form of investment one of the key ones in the modern financial system.

Key words: mortgage lending, home loan, mortgage, bank lending.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.03.102

Received 04.05.2025

Постановка проблеми. Іпотека є важливим фінансовим продуктом, який дозволяє фізичним особам та корпораціям отримувати доступ до квартир та комерційної нерухомості, використовуючи довготермінові позики, захищені майном. Цей механізм є основою ринку нерухомості й відіграє важливу роль в економічному розвитку в забезпеченні наявності життєвих просторів для загальної сукупності. Завдяки іпотеці, позичальники можуть придбати нерухомість, не маючи всіх коштів і поступово сплачувати свої борги з відсотками протягом певного періоду часу. Для банків та фінансових установ іпотечні кредити є стабільним джерелом прибутку, оскільки вони базуються на довготривалій заборгованості позичальника. Розвиток іпотеки залежить від багатьох факторів, включаючи економічну стабільність, процентні ставки, державні норми та рівень доходу населення. Спеціальні урядові програми, які стимулюють наявність іпотечних кредитів для громадян, також відіграють ключову роль у цьому процесі. Основні аспекти іпотеки, їх переваги і недоліки, юридичні та економічні характеристики, а також їх вплив на ринок нерухомості й фінансову систему країни потребують постійних наукових пошуків вирішення конкретних завдань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Активно досліджували проблемні питання, пов'язані з іпотечним кредитуванням в Україні вітчизняні економісти: Губа О. І., Журавльова Т. О., Кікоша В. В., Кушнір С. О., Мартищенко Д. О., Поліщук Н. В., Шарова С. В. та інші. Проте залишаються невирішеними питання іпотечного кредитування в умовах воєнного стану та мінливого економічного середовища.

Метою дослідження є аналіз сучасного стану іпотечного кредитування в Україні та визначення основних тенденцій його розвитку.

Постановка завдання. Дослідити останні тенденції розвитку іпотечного кредитування, зокрема: його розподіл між первинним і вторинним ринками нерухомості. Аналіз основних факторів, що впливають на іпотечне кредитування, таких, як економічні умови, процентні ставки, доступність житла та здатність позичальників повертати кредити. Визначити основні виклики та проблеми, з якими стикається іпотечний ринок, у тому числі зниження попиту на вторинному ринку та потенційні ризики для банківської системи. Надати рекомендації щодо вдосконалення механізму іпотечного кредитування житла в Україні.

Виклад основного матеріалу. Іпотечний кредит являє собою форму довготермінової позики, де позичальник отримує кошти на придбання майна, захищеного тим самим майном.

Перші згадки терміна «іпотека» з'явилися в Стародавній Греції VI столітті до н. е. та означало стовп з написом про те, що земельна ділянка, на якій стоїть такий стовп, є забезпеченням боргу. Проте ця земля не була власністю кредитора, у його користуванні, а тільки майном боржника [1].

Залежно від умов кредитування, іпотечні кредити можуть бути розділені на кілька основних типів:

- класичні іпотечні кредити – пропонує фіксовані процентні ставки та рівномірні платежі протягом терміну позики;
- аннуїтетна іпотека – платежі є рівномірними протягом усього періоду позики, але на початку більшість платежів є відсотками, а первинне зобов'язання поступово сплачується;
- диференційовані іпотечні кредити – більшість боргів виплачуються швидше, що зменшує щомісячні платежі;
- іпотека з плаваючою процентною ставкою – процентні ставки можуть змінюватися залежно від економічної ситуації. Це може бути вигідним і небезпечним для позичальників;
- державні іпотечні кредити – програми допомоги населенням для громадян окремої категорії.

Об'єктами іпотечного кредиту є житлові будинки, квартири, виробничі будинки, споруди, магазини, земельні ділянки тощо. Розмір іпотечного кредиту визначається у вигляді частини вартості об'єкта іпотеки. Ця обставина дозволяє навіть отримувати під заставу одного й того самого нерухомого майна додаткові іпотечні позики. Заставне майно залишається у позичальника, який продовжує його експлуатувати, тобто зберігає своє право власності [2].

Що стосується ситуації кредитного ринку в Україні, до 2022-го року іпотечне кредитування мало великий попит серед фізичних осіб, а також поширювалося серед домогосподарств різних розмірів. На рівні держави здійснювалося реформування системи контролю даного виду кредитування задля встановлення високого рівня захищеності суб'єктів кредитних відносин, відповідності можливостей клієнтів до умов кредитних послуг, а також удосконалення системи регулювання задля мінімізації ризиків і для державного бюджету [3].

Позичальники повинні відповідати певним критеріям, таким, як зайнятість, стабільний дохід, офіційне працевлаштування, відсутність негативної кредитної історії. Враховуючи історичні аспекти економічної категорії іпотечного кредитування, слід виділити переваги та недоліки.

На нашу думку, до переваг іпотечного кредитування можна віднести:

- можливості придбати житлову площу, не маючи повної вартості;
- довготермінові платежі для зменшення фінансових тягарів;
- можливість раннього погашення позик;
- можливість брати участь у програмах підтримки уряду.

До основних недоліків належать:

- загальна сума платежів значно більша, ніж відсоткові витрати на житло;
- можливість втрати нерухомості, якщо зобов'язання не виконуються;
- залежність від коливань на процентні ставки;
- значні фінансові витрати (оцінювання нерухомості, страхування, зборів тощо).

В Україні іпотечне кредитування виникло у XVII ст., базувалося на договірній основі через брак законодавчої бази. Тоді ж були відкриті банківські установи, 1864 року засновані спеціалізовані іпотечні банки у Херсоні та Одесі, 1871 року з'явився Харківський земельний банк, 1872 року – Полтавський земельний банк. Наприкінці 1880 року функціонують Дворянський банк і Селянський поземельний банк.

Іпотечні довготермінові кредити надавалися під земельні ділянки селян, купувалася та продавалася земельна власність. Накопичення земельного фонду уможливило формування великих хуторів, невеликих сіл та ін. [4].

Наведемо основні вказівки щодо іпотечної політики держави (рис. 1).



Рисунок 1. Основні вказівки щодо іпотечної політики держави

Джерело: побудовано авторами.

Дослідимо обсяги виданих іпотечних кредитів, які були надані фізичним особам, у тому числі у розрізі цільового спрямування іпотеки на купівлю житла протягом 2021–2024 рр. (рис. 2).

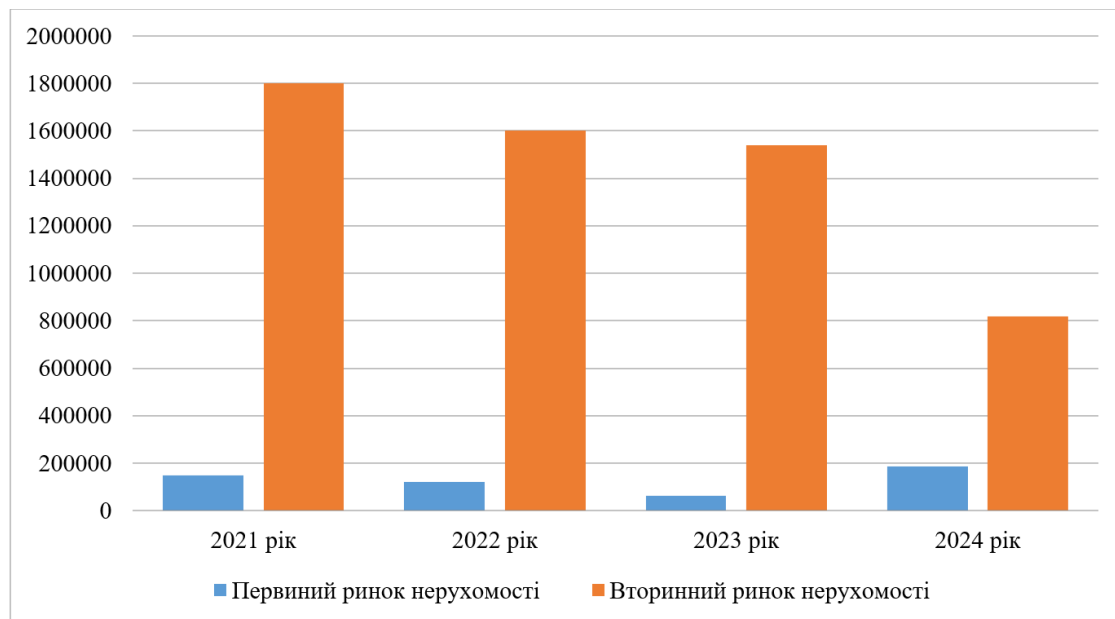


Рисунок 2. Нові іпотечні кредити, що видані фізичним особам (у тому числі в розрізі цільового спрямування іпотеки на купівлю житла) протягом 2021–2024 рр. (тис. грн)

Джерело: сформовано автором за даними [9].

Проведений аналіз кількості транзакцій протягом 2021–2024 рр. свідчить про зменшення іпотечних кредитів під впливом зовнішніх факторів (інфляція, військовий стан, зменшення платоспроможності позичальників). Проте незначні зміни відбулися у 2024 р. про що свідчить обсяг торгів, який збільшився втричі порівняно до попереднього року, показавши активне відновлення галузі, покращення фінансового становища та нових інвесторів.

Вторинний ринок має регулярне зменшення іпотечних кредитів протягом аналізованого періоду. Це пов'язано з тим, що покупці віддають перевагу житлу через урядові програми. Вторинний ринок поступово втрачав позиції на ринку нерухомості, надаючи перевагу первинному ринку нерухомості. Це відкриває можливості для забудовників. Щоб уникнути застою, слід враховувати програми для покупців вторинного житла. Розроблення цифрових платформ для придбання та продажу нерухомості може підвищити прозорість ринку й стимулювати операції.

Житлове іпотечне кредитування як один з надійних способів залучення приватних інвестицій шляхом капіталізації житлової нерухомості «дозволяє оптимально поєднувати інтереси різних сторін – будівельних компаній, фінансово-кредитних установ, громадян та держави» [5, с. 302].

Варто відзначити й те, що сутність іпотечного кредитування найбільш повно розкривається через його принципи: платності, диференційованого характеру кредиту, своєчасності повернення тощо. Вони забезпечують злагоджене функціонування іпотечного механізму та являють собою правила поведінки для усіх учасників ринку в процесі ведення їх діяльності [6]. Держави відіграють важливу роль у розвитку іпотеки та забезпечують механізми захисту позичальників і стимулювання банківського сектора.

Динаміка заборгованості за іпотечними кредитами є важливим показником рівня активності ринку житлового кредитування. Наведемо на рис. 3 зміни заборгованості за іпотечними кредитами у 2024 р.

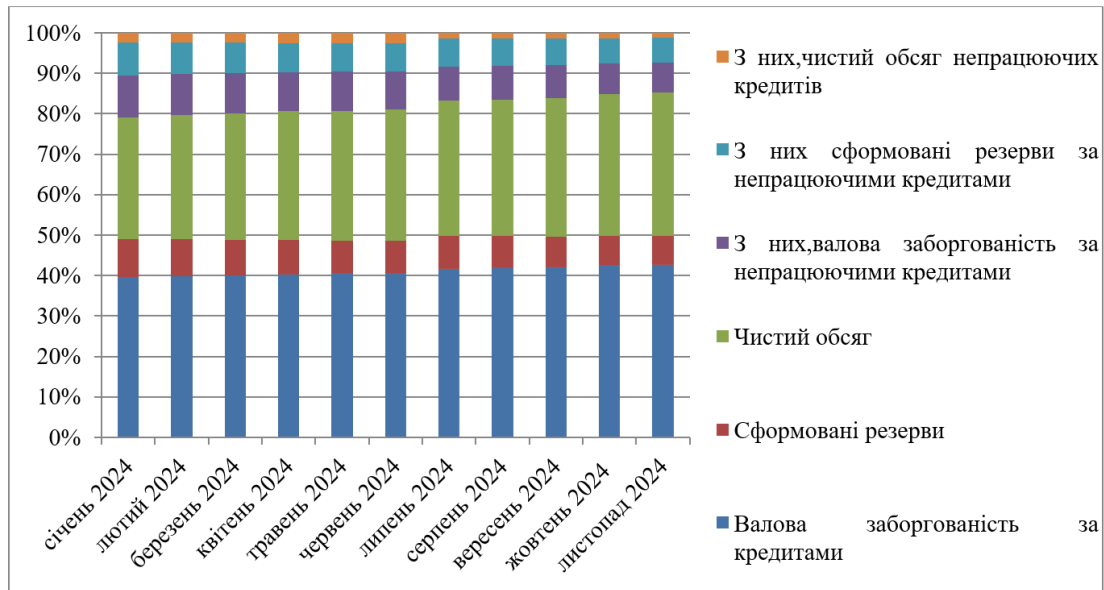


Рисунок 3. Структура заборгованості за іпотечними кредитами, що видані фізичним особам у 2024 році по місяцях, %

Джерело: сформовано автором за даними [9].

Протягом січня–листопада 2024 р. зросла валова заборгованості з 25,4 тис. грн до 35,33 тис. грн, що свідчить про позитивне зростання кредитного портфеля, що є результатом збільшення попиту на іпотеку під впливом державних програм, таких, як «Оселя». Резерви були відносно стабільними, відсутність істотного збільшення при зростанні кредитного портфеля свідчить про зростання довіри банків до позичальників. Чистий обсяг кредитування зріс з 19,37 тис. грн у січні до 29,29 тис. грн у листопаді, що свідчить про особливості кредитування фізичних осіб, зокрема сприятливими умовами кредитування та покращенням спроможності людей повертати кошти. У Цивільному кодексі України термін «іпотека» визначено як заставу нерухомого майна, що залишається у володінні заставодавця або третьої особи [7].

Ще до війни іпотечне кредитування в Україні відзначалося високими вимогами до позичальників, значними відсотковими ставками та обмеженими термінами, що створювало значні бар'єри для доступу населення до житла. Варто зазначити, що на розвиток ринку іпотеки в Україні у довоєнний період впливали такі чинники: «ступінь розвитку ринку нерухомості (обсяг ринку, в тому числі житла економкласу); обсяг введення нового житла в експлуатацію; вартість нерухомості; рівень доходів населення (стабільність і прозорість доходів); регулятивні чинники (закони і нормативні акти, що встановлюють правила поведінки учасників ринку); рівень розвитку банківської системи та ринку капіталу (доступність для банків довготермінових ресурсів на зовнішніх і внутрішніх ринках, вартість залучення пасивів); інші внутрішні та зовнішньоекономічні фактори» [8, с. 117].

Регіональний розподіл нових іпотечних кредитів є ключовим показником розвитку ринку житла. Проаналізуємо обсяги кредитування у 2024 році з урахуванням регіональних особливостей (рис. 4).

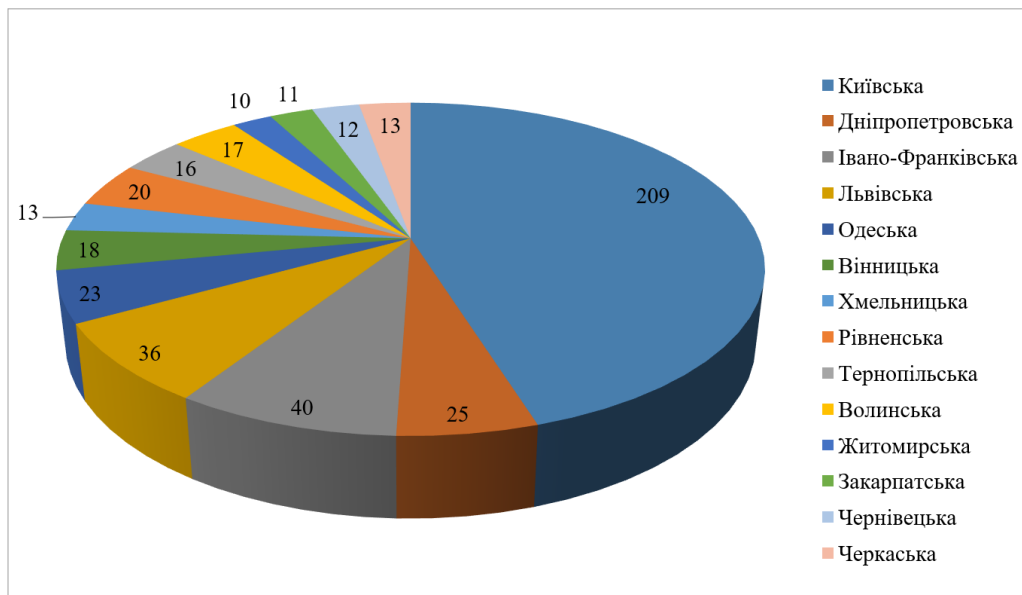


Рисунок 4. Нові іпотечні кредити, що видані фізичним особам за звітний період за регіонами у 2024 р., тис. грн

Джерело: сформовано авторами за даними [9].

Проведений аналіз нових іпотечних кредитів, виданих фізичним особам у 2024 році по регіонах, свідчить про те, що найбільше нових іпотечних кредитів заявлено в Київській області, що значно перевищує показники інших регіонів. Це пояснюється тим, що Київ і його передмістя є найбільшим фінансовим і житловим центром країни і традиційно мають високий попит на житло. Також високі показники мають Івано-Франківська, Дніпропетровська та Одеська області, що зумовлено активним розвитком іпотечного ринку в західному та центральному регіонах, а також активним розвитком великих міст з розвинутою інфраструктурою та ринками праці. Найменші обсяги мають Житомирська, Закарпатська та Чернівецька області. Ці регіони, як правило, мають менш розвинені ринки житла, низький рівень урбанізації та середній дохід мешканців, що впливає на кількість та обсяги іпотечних кредитів.

Іпотечні кредити в умовах сучасної економіки виступають не лише засобом забезпечення житлом, а й ефективною формою довготермінових інвестицій. Іпотечні кредити перетворюються на ліквідні фінансові інструменти за допомогою механізмів цінних паперів, що дозволяє інвесторам розширювати свої інвестиційні портфелі та диверсифікувати свій ризик. Крім того, іпотечні кредити допомагають залучити внутрішні економічні ресурси та стимулювати розвиток суміжних галузей будівельного, страхового та банківського секторів. Для удосконалення іпотечного кредитування як довготермінової форми інвестицій ми пропонуємо:

- розробити програму стимулювання іпотечного кредитування державою, залучаючи приватних та інституційних інвесторів;
- ввести нові фінансові технології для підвищення прозорості, надійності та ефективності ринку іпотечного кредитування;
- створити регуляторні умови для розроблення вторинних іпотечних ринків, особливо шляхом підтримання емісій іпотечних цінних кредитів.

Таким чином, новий підхід до іпотечних кредитів як форми довготермінових інвестицій відкриє перспективи сталого економічного розвитку та розширення фінансових навичок як для громадян, так і для фінансових установ.

Висновки. Іпотечні кредити є одним з найважливіших механізмів фінансування житла, що сприяє економічному розвитку та вдосконаленню умов життя населення. Перспективи розвитку іпотеки пов'язані з упровадженням нових технологій та покращує умови кредитування й стабільність в економічному середовищі. Іпотечні кредити є важливим інструментом для сприяння економічному розвитку, поліпшенні рівня життя населення та фінансування придбання нерухомості, що зміцнює ринок нерухомості. Іпотечні кредити дозволяють громадянам придбати власний житловий простір і поступово оплачувати витрати. Разом із тим, іпотечні кредити пов'язані з конкретними ризиками для позичальників та фінансових установ. Високі процентні ставки, економічна нестабільність, коливання валюти та зміни закону можуть ускладнити виконання кредитних зобов'язань.

Перспективи розвитку ринку іпотечних кредитів залежать від економічної ситуації країни та рівня доходу населення. Впровадження нових фінансових продуктів та створення сприятливих умов для кредитування можуть значно покращити доступність іпотечних кредитів та сприяти розвитку ринку нерухомості. Таким чином, іпотека залишається важливим механізмом фінансування житла, який впливає на стабільність соціально-економічної функції забезпечення громадян доступним і якісним житлом. У подальших дослідженнях важливо зосередитися на аналізі впливу макроекономічних факторів на розвиток іпотечного ринку.

Conclusion. Mortgage loans are one of the most important mechanisms for financing housing, which contributes to economic development and the improvement of living conditions of the population. The prospects for the development of mortgages are associated with the introduction of new technologies and improved lending conditions and stability in the economic environment. Mortgage loans are an important tool for promoting economic development, improving the standard of living of the population and financing the purchase of real estate, which strengthens the real estate market. Mortgage loans allow citizens to purchase their own living space and gradually pay for the costs. At the same time, mortgage loans are associated with specific risks for borrowers and financial institutions. High interest rates, economic instability, currency fluctuations and changes in the law can complicate the fulfillment of credit obligations.

The prospects for the development of the mortgage loan market depend on the economic situation of the country and the income level of the population. The introduction of new financial products and the creation of favorable conditions for lending can significantly improve the availability of mortgage loans and contribute to the development of the real estate market. Thus, mortgages remain an important housing financing mechanism that affects the stability of the socio-economic function of providing citizens with affordable and quality housing. In further research, it is important to focus on analyzing the impact of macroeconomic factors on the development of the mortgage market.

Список використаних джерел

1. Суков О. Заповітна квартира. Що таке іпотека і як її виплачувати. Ділова столиця. 2021. URL: <https://www.dsnews.ua/economics/zavetnaya-kvartira-hto-takoe-ipoteka11032021-418502#section-0> (дата звернення: 12.02.2025).
2. Шарова С. В., Мартищенко Д. О. Визначення проблем іпотечного кредитування в період економічної кризи. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4722> (дата звернення: 12.02.2025).
3. Поліщук Н., Павлоцька К. Ризики іпотечного кредитування в Україні: особливості воєнного періоду. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 84. № 4. С. 89–96. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.04.089
4. Рибачок В. А. Становлення інституту іпотеки та механізму оформлення іпотечних договорів за часів римського права. *Проблеми цивільного та підприємницького права в Україні*. 2019. № 3. С. 150–155.
5. Гнатківський Б. М. Іпотечний ринок : навчальний посібник. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2015. 341 с.

6. Кушнір С. О., Кікош В. В. Аналіз іпотечного кредитування в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 24. Doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-2>.
7. Цивільний кодекс України від 16.01.2003. № 435-IV. Дата оновлення: 22.06.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 11.02.2025).
8. Резніченко С., Авадані Н. Актуальні проблеми інституту іпотеки в сучасній Україні. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2021. № 1. С. 116–120. DOI: <https://doi.org/10.32850/sulj.2021.1.20>
9. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy/fintech2025> (дата звернення: 13.02.2025).

References

1. Sukov O. (2021) Zapovitna kvartira. Shcho take ipoteka i yak yii vyplachuvaty. Dilova stolytsia [The coveted apartment. What is a mortgage and how to pay it off. Business Capital]. Available at: <https://www.dsnews.ua/economics/zavetnaya-kvartira-chto-takoe-ipoteka11032021-418502#section-0> (accessed: 12 February 2025).
2. Sharova S. V., Martyshchenko D. O. (2016) Vyznachennia problem ipotechnoho kredyтування v period ekonomichnoi kryzy [Identification of mortgage lending problems during the economic crisis]. *Efektivna ekonomika*, no. 1. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4722> (accessed: 12 February 2025).
3. Polishchuk N., Pavlotska K. (2023) Ryzyky ipotechnoho kredyтування v Ukraini: osoblyvosti voiennoho periodu [Risks of mortgage lending in Ukraine: features of the war period]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 84, no. 4, pp. 89–96. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.04.089
4. Rybachok V. A. (2019) Stanovlennia instytutu ipoteki ta mekhanizmu oformlennia ipotechnykh dohovoriv za chasiv rym'skoho prava. [The formation of the mortgage institution and the mechanism for executing mortgage agreements during the times of Roman law]. *Problemy tsyvilnoho ta pidpriemnytskoho prava v Ukraini*, no. 3, pp. 150–155.
5. Hnativskyi B. M. (2015) Ipotechnyi rynek: navchalnyi posibnyk [Mortgage market: a textbook]. Lviv: LNU named after I. Franko.
6. Kushnir S. O., Kikosh V. V. (2021) Analiz ipotechnoho kredyтування v Ukraini. [Analysis of mortgage lending in Ukraine]. *Економіка та суспільство*, issue 24. Doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-2>.
7. Tsyvilnyi kodeks Ukrainy vid 16.01.2003 № 435-IV. Data onovlennia: 22.06.2022. [Civil Code of Ukraine dated 16.01.2003, no. 435-IV. Update date: 06/22/2022]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (accessed: 11 February 2025).
8. Reznichenko S., Avadani N. (2021) Aktualni problemy instytutu ipoteki v suchasni Ukraini [Current problems of the mortgage institution in modern Ukraine]. *Pivdennoukrainskyi pravnychi chasopys*, no. 1, pp. 116–120. DOI: <https://doi.org/10.32850/sulj.2021.1.20>
9. Ofitsiyni sait Natsionalnoho banku Ukrainy. [Official website of the National Bank of Ukraine]. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy/fintech2025> (accessed: 13 February 2025).



MANAGEMENT

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 005.32:005.95.96

ВИКЛИКИ В УПРОВАДЖЕННІ СТРАТЕГІЙ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Алла Кашчєєва; Олена Долгальова

*Донбаська національна академія будівництва і архітектури,
Івано-Франківськ, Україна*

Резюме. Розглянуто складнощі, з якими стикаються менеджери при інтеграції соціально-психологічних стратегій в управління персоналом та підкреслюється критична роль розуміння людської поведінки, мотивації та міжособистісної динаміки для ефективного управління, а також виклики при впровадженні цих стратегій в реальних умовах. Обговорено кілька ключових соціально-психологічних факторів, включаючи емоційний інтелект, стиль керівництва, групову динаміку та комунікацію, які суттєво впливають на мотивацію працівників та результати діяльності організації. Незважаючи на визнану важливість інтеграції соціально-психологічних стратегій, практичне застосування цих аспектів часто нашітовхується на перешкоди, такі, як опір змінам, брак управлінської підготовки та обмежена підтримка з боку організаційних структур. Опір змінам може бути зумовлений страхом перед невідомим, звичками, що сформувалися впродовж тривалого часу, або небажанням виходити із зони комфорту. Водночас, недостатня управлінська підготовка може спричинити нерозуміння принципів ефективного використання соціально-психологічних стратегій, що ускладнює їхнє впровадження. Крім того, без належного підтримання з боку керівництва та організаційних структур, такі ініціативи можуть бути сприйняті як другорядні та не отримати належного ресурсу для їхньої реалізації. Досліджено ці виклики й надано рекомендації для зменшення розриву між теоретичним розумінням та практичним виконанням. Зокрема, наголошено на важливості проведення навчальних програм для менеджерів, які сприятимуть розвитку їхнього емоційного інтелекту та комунікативних навичок. Також підкреслено необхідність створення культури відкритості до змін, що може бути досягнуто шляхом активного залучення співробітників до процесу прийняття рішень та впровадження ініціатив. Крім того, рекомендовано посилення підтримання з боку керівництва, що може виражатися у наданні додаткових ресурсів, консультаційної допомоги та організаційних змін, спрямованих на покращення умов для впровадження соціально-психологічних стратегій.

Ключові слова: соціально-психологічні стратегії, менеджер, персонал, емоційний інтелект, теорії лідерства, мотиваційні теорії, комунікація.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.03.111

Отримано 28.03.2025

UDC 005.32:005.95.96

CHALLENGES IN IMPLEMENTING STRATEGIES OF SOCIO-PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF MANAGER'S ACTIVITY IN THE PROCESS OF MANAGING THE ORGANIZATION'S PERSONNEL

Alla Kashcheeva; Olena Dolgalova

*Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture,
Ivano-Frankivsk, Ukraine*

Summary. *The article examines the challenges that managers face when integrating socio-psychological strategies in personnel management and emphasizes the critical role of understanding human behavior, motivation, and interpersonal dynamics for effective management, as well as the challenges of implementing these strategies in real-world conditions. Several key socio-psychological factors are discussed, including emotional intelligence, leadership style, group dynamics, and communication, which significantly influence employee motivation and organizational performance. Despite the recognized importance of integrating socio-psychological strategies, the practical application of these aspects often encounters obstacles such as resistance to change, lack of managerial training, and limited support from organizational structures. Resistance to change may be caused by fear of the unknown, habits developed over time, or a reluctance to step out of one's comfort zone. At the same time, insufficient management training can lead to a misunderstanding of the principles of effective use of socio-psychological strategies, complicating their implementation. Moreover, without proper support from leadership and organizational structures, such initiatives may be perceived as secondary and fail to receive the necessary resources for their realization. The article explores these challenges and provides recommendations to bridge the gap between theoretical understanding and practical execution. In particular, it emphasizes the importance of conducting training programs for managers that will promote the development of their emotional intelligence and communication skills. It also highlights the necessity of creating a culture of openness to change, which can be achieved by actively involving employees in decision-making processes and initiative implementation. Additionally, strengthening leadership support is recommended, which may involve providing additional resources, advisory assistance, and organizational changes aimed at improving conditions for the implementation of socio-psychological strategies.*

Key words: *Socio-psychological strategies, manager, personnel, emotional intelligence, leadership theories, motivational theories, communication.*

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.03.111

Received 28.03.2025

Постановка проблеми. У сучасних умовах ринку праці та організаційної діяльності у світі нових викликів та випробувань, таких, як воєнний стан, постійний стрес, з іншого боку, безупинний зріст сучасних технологій, значну роль відіграють соціально-психологічні аспекти управління персоналом. Упровадження ефективних стратегій у цій сфері стикається з низкою викликів, які впливають на продуктивність, мотивацію та психологічний комфорт співробітників. Основні проблеми: психологічне вигорання персоналу – через високу інтенсивність роботи, стресові фактори та нестабільність зовнішнього середовища працівники часто відчують емоційне виснаження, низький рівень мотивації та залученості – недостатність ефективних стимулів для працівників може призводити до зниження продуктивності, недостатній розвиток корпоративної культури – слабка соціально-психологічна адаптація працівників може спричиняти конфлікти в колективі та проблеми з комунікацією, зміни в характері трудових відносин – через поширення дистанційної роботи виникають нові виклики у підтриманні командного духу, контролю за ефективністю та створенні довіри між співробітниками. Вплив кризових ситуацій – економічна нестабільність, воєнні дії та глобальні виклики (наприклад, пандемії) потребують адаптації соціально-психологічних підходів до управління персоналом.

Таким чином, упровадження ефективних стратегій, необхідність розроблення ефективних стратегій упровадження соціально-психологічних аспектів у діяльність менеджера є актуальним завданням сучасного управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням в області цього питання та висвітленню соціально-психологічних аспектів діяльності менеджерів у сучасних умовах приділяють увагу багато вітчизняних науковців, такі, як Є. В. Гейко, Г. О. Горська та І. Г. Радул, Г. В. Щокін, Т. Сазонова, О. Федірець та О. Пучко, О. О. Пшик-Ковальська, О. І. Ковальський. Останні публікації висвітлюють низку викликів, з якими стикаються менеджери при впровадженні соціально-психологічних стратегій в управлінні персоналом організації. Дослідження наголошують на зростанні значення ментального здоров'я працівників, необхідності адаптації до умов нестабільності та ефективного використання соціально-психологічних методів для підвищення мотивації й продуктивності колективу. Водночас наголошено на проблемах, пов'язаних із впливом цифровізації, зміною робочих форматів (віддалена та гібридна робота) та необхідністю гнучких підходів до управління персоналом.

Мета дослідження полягає в теоретичному визначенні основних викликів у впровадженні стратегій соціально-психологічних аспектів управління персоналом, а також розробленні ефективних підходів для їх подолання в умовах сучасного ринку праці та організаційної динаміки.

Постановка завдання. Аналіз теоретичних аспектів соціально-психологічних аспектів діяльності менеджера в управлінні персоналом організації, як ключових концепцій, підходів та моделей ефективної взаємодії в колективі. Дослідити вплив соціально-психологічних факторів на продуктивність праці, корпоративну культуру, рівень залученості персоналу та його мотивацію. Визначити основні чинники, що сприяють формуванню сприятливого психологічного клімату в організації, а також методи мінімізації конфліктів і підвищення ефективності комунікацій. Особливу увагу приділено взаємозв'язку між соціально-психологічними характеристиками керівника та рівнем задоволеності працівників, їх лояльності до компанії та загальною організаційною ефективністю. Проаналізовано вплив стресових факторів, змін у робочому середовищі та сучасних викликів (дистанційна робота, цифровізація управління, глобальні кризи) на соціально-психологічні аспекти діяльності менеджера, порівнено різні підходи до соціально-психологічного підтримання персоналу, стратегій мотивації та розвитку співробітників, оцінено ефективність методів впливу на трудову поведінку та адаптацію персоналу до змін у робочому середовищі.

Вирішення поставлених завдань здійснено за допомогою теоретичних методів дослідження – аналіз наукових підходів до соціально-психологічного управління персоналом, систематизація та узагальнення зарубіжного й вітчизняного досвіду у цій сфері.

Виклад основного матеріалу. Стратегічне управління персоналом є складним і багатогранним поняттям, оскільки знаходиться на перетині двох напрямів наукових досліджень – стратегічного менеджменту та управління персоналом. Це процес формування, ефективного використання та розвитку людського потенціалу підприємства для досягнення стратегічних цілей діяльності в нестабільному середовищі функціонування з урахуванням особливостей взаємовідносин, інтересів і потреб працівників. І вирішальну роль у всіх процесах управління відіграють менеджери, адже менеджмент є інтегруючою силою діяльності, що здійснюється в організації. Менеджмент як повний процес управлінських функцій поєднує в собі планування, організацію, мотивацію та контроль для досягнення основних цілей організації шляхом використання людей та інших ресурсів.

Фінансовий стан і прибутковість будь-якої організації в більшості випадків залежить від того, наскільки якісно проводиться управління людськими ресурсами. Успіх

підприємства виникає в результаті взаємодії всіх працівників, які переслідують спільні цілі, що мають бути реальними, зрозумілими кожному працівнику і відображати основний характер підприємства. Ми всі знаємо про організовану роботу, ототожнюючи її з роботою організації, але працює не організація, а люди – персонал компанії. Саме людський фактор, тобто розвинена організаційна культура та корпоративний дух, а не обладнання та виробничі запаси, є основним чинником конкурентоспроможності, економічного зростання та ефективності.

У сучасних організаціях ефективне управління персоналом неможливе без урахування соціально-психологічних аспектів діяльності менеджера. Ці аспекти включають мотивацію працівників, командну динаміку, комунікаційні процеси, корпоративну культуру та адаптацію до змін [5]. Проте впровадження стратегій, спрямованих на покращення соціально-психологічного клімату, стикається з низкою викликів, які можуть ускладнити досягнення бажаних результатів:

Опір змінам – один із основних викликів, з яким стикаються менеджери, – це опір персоналу до змін. Люди часто бояться невизначеності та виходу із зони комфорту, що ускладнює реалізацію нових підходів у роботі. Важливим завданням менеджера є подолання цього опору шляхом комунікації, навчання та створення атмосфери довіри.

Недостатня комунікація – ефективна комунікація є ключовим елементом у реалізації соціально-психологічних стратегій. Недостатнє чи некоректне передавання інформації може спричинити непорозуміння, зниження рівня довіри та зростання конфліктів. Менеджерам важливо розвивати навички активного слухання, відкритого діалогу та зворотного зв'язку.

Недостатній рівень мотиваційних механізмів – мотивація персоналу є важливим аспектом ефективного управління, проте багато організацій стикаються з проблемою відсутності дієвих мотиваційних механізмів. Менеджери повинні розробляти системи стимулювання, що враховують як матеріальні, так і нематеріальні фактори мотивації.

Недостатній рівень емоційного інтелекту менеджера. Емоційний інтелект відіграє важливу роль у здатності менеджера ефективно керувати персоналом. Низький рівень розвитку цього аспекту може призвести до труднощів у вирішенні конфліктів, розумінні потреб працівників та створенні сприятливої атмосфери в колективі.

Вплив організаційної культури – кожна організація має власну корпоративну культуру, яка може як сприяти впровадженню соціально-психологічних стратегій, так і перешкоджати цьому процесу. Якщо культура організації не підтримує відкритість, співпрацю та розвиток, то менеджеру доведеться долати додаткові бар'єри.

Виклики цифрової трансформації – сучасні технології змінюють підходи до управління персоналом. Використання штучного інтелекту, автоматизація бізнес-процесів та дистанційна робота потребують нових навичок та адаптації соціально-психологічних стратегій. Менеджерам необхідно враховувати ці фактори та впроваджувати інноваційні підходи до комунікації та управління командою.

Робота в умовах глобальної нестабільності – економічні кризи, пандемії, політична нестабільність, військові конфлікти та екологічні катастрофи мають суттєвий вплив на психологічний стан працівників. Вони можуть викликати підвищений рівень стресу, невпевненість у майбутньому, зниження мотивації та продуктивності. Менеджерам необхідно розробляти адаптивні стратегії управління персоналом, які включають психологічну підтримку, розвиток програм збереження добробуту співробітників, а також впровадження кризових комунікацій та механізмів антикризового управління. Крім того, важливим є гнучкий підхід до організації роботи, зокрема можливість віддаленої зайнятості, зміни графіків та підтримання балансу між роботою та особистим життям.

Розглянемо деякі фактори, які допоможуть сучасним менеджерам здолати виклики у стратегії впровадження соціально-психологічних аспектів діяльності менеджера в процес управління персоналом організації.

У сучасному конкурентному бізнес-середовищі, що швидко розвивається, мотивація працівників стала одним із вирішальних чинників організаційного успіху. Мотивовані працівники є продуктивнішими, інноваційними та відданими цілям організації. Однак мотивація не є виключно результатом індивідуального прагнення. Вона формується різними соціальними та психологічними факторами, які діють на робочому місці. Серед цих факторів особливо важливими є емоційний інтелект, стиль керівництва, групова динаміка та комунікація.

1. Емоційний інтелект (EI).

Емоційний інтелект – це здатність розпізнавати, розуміти та керувати своїми емоціями, а також емоціями інших людей. Він відіграє вирішальну роль у покращенні міжособистісних стосунків на робочому місці, що безпосередньо впливає на мотивацію та продуктивність працівників.

1.1. Вплив на мотивацію працівників.

Працівники з високим емоційним інтелектом краще справляються зі стресом, конфліктами та змінами на робочому місці. Вони, як правило, позитивно ставляться до викликів і невдач, що підвищує їхню мотивацію до досягнення цілей. Крім того, емоційно розумні працівники краще розпізнають емоції своїх колег і можуть сприяти створенню сприятливого, емпатійного робочого середовища, що підвищує моральний дух колективу.

1.2. Вплив на ефективність організації.

На організаційному рівні емоційний інтелект лідерів і команд може призвести до поліпшення комунікації, підвищення задоволеності роботою та зміцнення співпраці. Дослідження показали, що лідери з високим EI краще вирішують конфлікти, надихають свої команди та підтримують позитивну організаційну культуру, що призводить до підвищення продуктивності та ефективності роботи (Goleman, 1998). По суті, емоційний інтелект створює робоче середовище, в якому працівники відчувають, що їх цінують і підтримують, підвищуючи загальну ефективність організації.

2. Стиль лідерства.

Лідерство є потужною силою у формуванні мотивації та продуктивності працівників. Різні стилі лідерства – трансформаційний, транзакційний та попустительський – по-різному впливають на мотивацію.

2.1. Трансформаційне лідерство.

Трансформаційні лідери надихають і мотивують працівників, створюючи бачення майбутнього, заохочуючи інновації та розвиваючи почуття мети. Цей стиль лідерства особливо ефективний у підвищенні внутрішньої мотивації, оскільки працівники відчувають зв'язок з місією організації та бачать свою роботу значущою (Bass & Avolio, 1994). Забезпечуючи визнання, підтримання та можливості для зростання, трансформаційні лідери можуть спонукати працівників перевершити очікування.

2.2. Транзакційне лідерство – це лідерство фокусується на винагородах і покараннях для управління продуктивністю працівників. Хоча цей стиль може мотивувати працівників досягати певних стандартів продуктивності, він, як правило, сприяє зовнішній мотивації, коли працівники працюють насамперед заради винагороди, а не особистого задоволення. Хоча транзакційне лідерство може бути ефективним для короткотермінового підвищення продуктивності, воно часто не здатне надихнути на довготривалу відданість або творчість.

2.3. Лідерство служіння, де лідери дотримуються стилю слуги для своїх співробітників. Ця теорія наголошує на емпатії, умінні слухати та управлінні, надаючи

пріоритет потребам працівників над організаційними цілями. Лідери-слуги сприяють створенню атмосфери підтримання та співпраці, що дає змогу працівникам розкрити свій потенціал. Надаючи пріоритет благополуччю та особистісному зростанню працівників, сервісні лідери створюють відчуття довіри та лояльності, що сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників та їхньому утриманню.

2.4. Ситуаційне лідерство, ефективне лідерство, яке підкреслює важливість адаптації стилю лідерства до конкретних потреб працівників та ситуацій. Ситуаційні лідери оцінюють готовність, компетентність і мотивацію членів своєї команди, перш ніж обрати підхід до управління, наставництва, підтримання чи делегування повноважень. Така гнучкість дозволяє лідерам надавати правильний рівень керівництва та підтримання залежно від ситуації, що може підвищити впевненість працівників та покращити їхню продуктивність. Ситуативне лідерство особливо ефективне в динамічному середовищі, де потреби команди та завдання можуть часто змінюватися.

3. Групова динаміка.

Групова динаміка – це взаємодія та відносини між членами команди або організації. Ця динаміка суттєво впливає як на мотивацію працівників, так і на ефективність організації.

3.1. Згуртованість і мотивація. Команди, які демонструють високий рівень згуртованості, як правило, мають мотивованіших членів. Групова згуртованість сприяє формуванню почуття приналежності та спільної мети, що спонукає працівників працювати разом для досягнення спільних цілей. Коли люди відчувають себе частиною групи підтримання, їхня мотивація зростає, оскільки вони з більшою ймовірністю долучаються до колективного вирішення проблем, беруть на себе відповідальність і підтримують один одного (Tuckman, 1965).

3.2. Конфлікт і продуктивність. Хоча деякі конфлікти можуть бути корисними для розвитку команди, надмірні конфлікти можуть демотивувати працівників і перешкоджати продуктивності. Команди, які керують конфліктами конструктивно, де члени відчувають, що їх чувають і розуміють, як правило, працюють краще. І навпаки, невирішені конфлікти можуть призвести до зниження морального духу, погіршення співпраці та зниження продуктивності (Jehn, 1995).

3.3. Вплив на ефективність організації. Групова динаміка також впливає на ефективність організації через співпрацю та інновації. Високоєфективні команди – це ті, які ефективно комунікують, довіряють один одному і згуртовано працюють для досягнення спільних цілей. Сильна групова динаміка сприяє кращому прийняттю рішень, швидшому вирішенню проблем і більшій креативності, що позитивно впливає на ефективність організації (Tuckman & Jensen, 1977) [12].

4. Комунікація

Ефективна комунікація є одним з найважливіших елементів мотивації працівників та ефективності організації. Вона охоплює не лише передавання інформації, а й стосунки та емоційні аспекти того, як повідомлення передаються та приймаються.

4.1. Відкрита комунікація та довіра. Відкрита, прозора комунікація сприяє зміцненню довіри між працівниками та керівництвом. Коли працівники відчувають, що вони поінформовані про цілі, зміни та очікування організації, вони з більшою ймовірністю почуватимуться захищеними та мотивованими. Крім того, коли керівники спілкуються відкрито й активно дослухаються до проблем працівників, це зміцнює довіру і відданість, мотивуючи працівників більше інвестувати в свою роботу (Kreps, 1990).

4.2. Зворотній зв'язок і мотивація. Регулярний зворотний зв'язок, як позитивний, так і конструктивний, відіграє вирішальну роль у мотивації. Працівники, які отримують змістовний зворотний зв'язок, краще розуміють результати своєї роботи, визнають свої

сильні сторони та визначають сфери для вдосконалення. Конкретний, своєчасний та наданий з використанням емоційного інтелекту зворотний зв'язок посилює мотивацію та сприяє розвитку мислення (Kluger & DeNisi, 1996).

4.3. Вплив на ефективність організації. Ефективна комунікація гарантує, що всі рівні організації відповідають її баченню та цілям. Чіткі канали комунікації зменшують кількість непорозумінь, покращують координацію та сприяють розвитку культури співпраці. Організації, які надають пріоритет комунікації, як правило, перевершують ті, які цього не роблять, оскільки вони можуть ефективніше реалізовувати стратегії, впроваджувати інновації та адаптуватися до мінливого середовища (Robbins & Judge, 2018).

Соціально-психологічні аспекти діяльності менеджера в процесі управління персоналом мають вирішальне значення для стимулювання продуктивної, мотивованої та згуртованої робочої сили, а також для подолання викликів сучасності. Ці аспекти які включають емоційний інтелект, стилі керівництва, групову динаміку та комунікацію, добре задокументовані в теоретичних рамках, але часто створюють проблеми практичної реалізації. Зменшення розриву між теорією та практикою вимагає стратегій, які узгоджують теорії з реальною організаційною діяльністю. Таким чином, ефективне використання соціально-психологічних стратегій в управлінні персоналом є важливим фактором успіху організації. Хоча цей процес супроводжується певними викликами, їхнє подолання можливе за умови правильного підходу, навчання менеджерів та підтримання з боку керівництва. Застосування таких стратегій дозволяє не лише підвищити мотивацію співробітників та покращити їхню ефективність, але й створити сприятливе робоче середовище, що сприяє довготривалому розвитку компанії.

Висновки. Менеджери стикаються з викликами адаптації персоналу до стресових умов, підтриманням позитивного психо-емоційного клімату та впровадженням ефективних стратегій стрес-менеджменту для забезпечення стабільної роботи організації. Соціальні та психологічні фактори емоційного інтелекту, стилю керівництва, групової динаміки та комунікації суттєво впливають як на мотивацію працівників, так і на ефективність організації. Ці фактори взаємодіють, створюючи робоче середовище, в якому працівники відчувають підтримку, цінність і причетність до цілей організації. Організації, які культивують ці елементи, можуть використовувати весь потенціал своєї робочої сили, сприяючи підвищенню рівня продуктивності, інновацій та успіху.

Інтегруючи емоційний інтелект у практику лідерства, сприяючи позитивній груповій динаміці та підтримуючи відкриту комунікацію, організації можуть створити процвітаючу культуру на робочому місці, яка мотивує працівників працювати якнайкраще. Майбутні дослідження повинні вивчити, як ці фактори можуть бути адаптовані до різних організаційних культур і галузей, щоб максимізувати їхній вплив на продуктивність.

Подолання розриву між теоретичним розумінням та практичною реалізацією соціально-психологічних стратегій в управлінні персоналом вимагає поєднання цільової підготовки, поточного оцінювання та застосування в режимі реального часу. Емоційний інтелект, стиль лідерства, групова динаміка, теорії комунікації та мотивації повинні бути переведені на щоденні управлінські практики через структуровані програми, інструменти та оцінювання. Сприяючи середовищу, де ці соціально-психологічні аспекти активно практикуються, організації можуть підвищити мотивацію співробітників і загальну продуктивність. Успіх полягає не тільки в розумінні теорій, але й у вмілому їх застосуванні в унікальному контексті кожної організації.

Conclusions. Managers face challenges in adapting personnel to stressful conditions, maintaining a positive psycho-emotional climate, and implementing effective stress management strategies to ensure organizational stability. Social and psychological factors such

as emotional intelligence, leadership style, group dynamics, and communication significantly influence both employee motivation and organizational effectiveness. These factors interact to create a work environment where employees feel supported, valued, and connected to the organization's goals. Organizations that cultivate these elements can harness the full potential of their workforce, fostering higher levels of productivity, innovation, and success.

By integrating emotional intelligence into leadership practices, promoting positive group dynamics, and maintaining open communication, organizations can create a thriving workplace culture that motivates employees to perform at their best. Future research should explore how these factors can be adapted to different organizational cultures and industries to maximize their impact on productivity.

Bridging the gap between theoretical understanding and practical implementation of socio-psychological strategies in personnel management requires a combination of targeted training, continuous assessment, and real-time application. Emotional intelligence, leadership styles, group dynamics, communication, and motivation theories must be translated into daily management practices through structured programs, tools, and evaluations. By fostering an environment where these socio-psychological aspects are actively practiced, organizations can enhance employee motivation and overall productivity. Success lies not only in understanding theories but also in skillfully applying them within the unique context of each organization.

Список використаних джерел

1. Гейко Є. В., Горська Г. О., Радул І. Г. Психологічні засади управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*. 2022. № 1. С. 158–162. URL: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2022.1.30> (дата звернення: 24.03.2025). DOI: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2022.1.30>
2. Щокін Г. В. *Бібліогр. покажч*. Київ : МАУП, 2004. 360 с.
3. Колеснік Т. В. Сучасні підходи до застосування мотивації і стимулювання працівників. *Право і Безпека*. 2015. № 3. С. 114–120.
4. Сазонова Т. О., Федірець О. В., Пучка О. Ю. Соціально-психологічні методи управління персоналом в системі менеджменту сучасної організації. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Випуск 5 (22). С. 90–94.
5. Пшик-Ковальська О., Перун В. Соціально-психологічні методи менеджменту, як інструмент розвитку потенціалу працівників в умовах. *THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF MODERN SCIENTIFIC RESEARCH*. 2023. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-24.11.2023.15> (дата звернення: 24.03.2025). DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-24.11.2023.15>
6. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. *Эмоциональное ... эмо*. Alpina Publisher, 2021. 306 с.
7. Маслоу А. Х. Теорія людської мотивації. Психологічний огляд. 1943. № 50 (4). С. 370–396. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0054346>
8. Едмондсон А. Психологічна безпека та навчання поведінки в трудових колективах. *Administrative Science Quarterly*. 1999. № 44 (2). С. 350–383. DOI: <https://doi.org/10.2307/2666999>
9. Goleman D. *Working with emotional intelligence*. Bantam Books. 1998. DOI: <https://doi.org/10.1002/ltl.40619981008>
10. Jehn K. A. A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*. 1995. № 40 (2). P. 256–282. DOI: <https://doi.org/10.2307/2393638>
11. Kluger A. N., DeNis A. The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*. 1996. № 119 (2). P. 254–284. DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254>
12. Tuckman B. W. Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*. 1965. № 63 (6). P. 384–399. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0022100>

References

1. Heiko Ye. V., Horska H. O., Radul I. *Psychologhichni zasady upravlinnja personalom pidpryjemstva [Psychological Foundations of Enterprise Personnel Management]*. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Psychology*. 2022, no. 1, pp. 158–162. Available at: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2022.1.30> (accessed: 24 March 2025). DOI: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2022.1.30>
2. Shchokin H. V. (2004). *Biobibliografichnyj pokazhchyk [A Biobibliographic Index]*. Kyiv: MAUP. (In Ukrainian).

3. Kolesnik T. V. Suchasni pidkhody do zastosuvannja motyvaciji i stymuljuvannja pracivnykiv [Modern Approaches to the Application of Motivation and Employee Incentives]. *Law and Security*, 2015, no. 3. pp. 114–120.
4. Sazonova, T. O., Fedirets O. V., Puchka O. Yu. Socialjno-psykhologhichni metody upravlinnja personalom v systemi menedzhmentu suchasnoji orghanizaciji. [Socio-Psychological Methods of Personnel Management in the Management System of a Modern Organization]. *Pryazovskiy Economic Bulletin*, 2020, issue 5 (22). pp. 90-94.
5. Pshyk-Kovalska, O., Perun V. (2023) Socialjno-psykhologhichni metody menedzhmentu, jak instrument rozvytku potencialu pracivnykiv v umovakh [Socio-Psychological Management Methods as a Tool for Employee Potential Development in Modern Conditions]. *THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF MODERN SCIENTIFIC RESEARCH*. 2023. Available at: <https://doi.org/10.36074/logos-24.11.2023.15> (accessed: 24 March 2025). DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-24.11.2023.15>
6. Goleman D., Boyatzis R., McKee E. (2021) *Эмоциональное ... эмо* [Emotional... Emo]. Alpina Publisher, 2021. 306 p.
7. Maslow A. H. (1943) Teorija ljudsjkoi motyvaciji [A Theory of Human Motivation]. *Psychological Review*, no. 50 (4), pp. 370-396. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0054346>
8. Edmondson A. (1999) Psykhologhichna bezpeka ta navchannja povedinky v trudovykh kolektyvakh [Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams]. *Administrative Science Quarterly*, no. 44(2), pp. 350–383. DOI: <https://doi.org/10.2307/2666999>
9. Goleman D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books. DOI: <https://doi.org/10.1002/ltl.40619981008>
10. Jehn K. A. (1995) A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, no. 40 (2), pp. 256–282. DOI: <https://doi.org/10.2307/2393638>
11. Kluger A. N., DeNisi A. (1996) The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory. *Psychological Bulletin*, no. 119 (2), pp. 254–284. DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254>
12. Tuckman B. W. (1965) Developmental Sequence in Small Groups. *Psychological Bulletin*, no. 63 (6), pp. 384–399. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0022100>



УДК 658.8:004.8:005.57

ПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ КЛІЄНТСЬКОГО ДОСВІДУ В CRM-СИСТЕМАХ ЗА ДОПОМОГОЮ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Валентина Храпкіна; Анастасія Сенелюк

Національний університет «Києво-Могилянська академія», Київ, Україна

Резюме. Обґрунтовано роль технологій штучного інтелекту як ключового інструменту сучасної персоналізації клієнтського досвіду в CRM-системах. Зростання обсягів даних, з якими працює бізнес, та очікування споживачів щодо індивідуалізованої взаємодії зумовлюють потребу в інтелектуальних підходах до управління взаєминами з клієнтами. Систематизовано три основні напрями застосування штучного інтелекту у сфері персоналізації: адаптація клієнтського досвіду, аналітика та прогнозування майбутніх дій клієнтів, а також автоматизована підтримка з урахуванням контексту та емоційного стану користувача. Детально охарактеризовано функціональні можливості таких інструментів, як генеративний контент, рекомендаційні системи, предиктивна аналітика, інтелектуальні чат-боти та емоційно-чутливий штучний інтелект, що відкривають нові горизонти для підвищення лояльності, задоволеності та утримання клієнтів. Особливу увагу приділено основним функціям персоналізації, реалізованим у сучасних CRM-системах на основі штучного інтелекту. Разом із тим висвітлено низку етичних викликів, зокрема непрозорість алгоритмічних рішень, потенційну упередженість моделей, ризики порушення конфіденційності даних та зменшення ролі людини в процесі ухвалення рішень. Доведено, що використання чотириступеневої моделі інтеграції дає змогу структурувати ризики та забезпечити ефективність на кожному етапі. Модель акцентує на необхідності формування клієнтоорієнтованої культури, залучення міждисциплінарних команд, встановлення показників ефективності та тестування рішень у пілотному форматі. Така модель демонструє важливість розгляду впровадження ШІ-персоналізації не лише як технічного процесу, а як елемента стратегічного управління змінами. Таким чином, персоналізація на основі штучного інтелекту розглядається не лише як технологічний виклик, а як важливий компонент стратегічного управління змінами, реалізація якого потребує дотримання принципів відповідального штучного інтелекту. Отримані результати можуть бути використані для подальших досліджень у напрямках персоналізації в умовах обмежених даних, етичного оцінювання ШІ-рішень і персоналізації у B2B-контексті.

Ключові слова: CRM, штучний інтелект, персоналізація, клієнтський досвід, автоматизація, машинне навчання, клієнтська аналітика.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.03.120

Отримано 04.05.2025

UDC 658.8:004.8:005.57

PERSONALIZATION OF CUSTOMER EXPERIENCE IN CRM SYSTEMS THROUGH ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES

Valentyna Khrapkina; Anastasia Seneliuk

National University of Kyiv-Mohyla Academy, Kyiv, Ukraine

Summary. The article substantiates the role of artificial intelligence (AI) technologies as a key tool for modern personalization of customer experience within CRM systems. The growing volume of data processed by businesses and increasing consumer expectations for individualized interaction necessitate intelligent approaches to customer relationship management. The study systematizes three main areas of AI-driven personalization: customer experience adaptation, analytics and prediction of future customer behavior, and automated support tailored to the user's context and emotional state. The functional capabilities of such tools as generative content,

recommendation systems, predictive analytics, intelligent chatbots, and emotionally responsive AI are described in detail, revealing new opportunities for enhancing customer loyalty, satisfaction, and retention. Special attention is paid to the core personalization functions implemented in modern AI-powered CRM systems. At the same time, the article addresses a range of ethical challenges, including the opacity of algorithmic decisions, potential model bias, risks of data privacy violations, and the diminishing role of human decision-making. It is demonstrated that the use of a four-stage integration model enables risk structuring and ensures efficiency at each stage. The model emphasizes the importance of cultivating a customer-oriented culture, involving interdisciplinary teams, defining key performance indicators, and testing solutions in pilot environments. This model demonstrates the importance of considering the implementation of AI personalization not only as a technical process, but as an element of strategic change management. Thus, AI-based personalization is viewed not only as a technological challenge but also as a crucial element of strategic change management, whose successful implementation requires adherence to the principles of responsible artificial intelligence. The results obtained can be used for further research in the areas of personalization in conditions of limited data, ethical assessment of AI solutions, and personalization in a B2B context.

Key words: CRM, artificial intelligence, personalization, customer experience, automation, machine learning, customer analytics.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.03.120

Received 04.05.2025

Постановка проблеми. Цифрова трансформація бізнесу, розвиток електронної комерції та зміна очікувань споживачів призвели до зміщення фокуса CRM-систем у бік побудови індивідуалізованої взаємодії з клієнтом. За останні кілька років персоналізація стала одним із ключових стратегічних пріоритетів у сфері управління взаємовідносинами з клієнтами [10]. Більшість споживачів очікують персоналізованої взаємодії на кожному етапі та виявляють розчарування у разі її відсутності [11]. У відповідь на це компанії дедалі активніше інтегрують інструменти штучного інтелекту у CRM-системи, оскільки саме вони відкривають можливості масштабованої, точної та контекстуально релевантної персоналізації.

Таким чином, наукову проблему становить потреба комплексного осмислення персоналізації клієнтського досвіду в CRM-середовищі на основі інструментів ШІ з урахуванням не лише технологічних інновацій, а й управлінських, поведінкових і етичних чинників, що впливають на ефективність та прийнятність персоналізованих рішень.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій. У вітчизняному науковому середовищі персоналізація клієнтського досвіду в CRM-системах за участю ШІ розглядається у працях А. Курилеха та А. Капітона [1], І. Лошенюка, В. Рябокonia та Д. Коваленка-Савчука [2], а також С. Хруповича, О. Мазура й А. Сливяка [3]. Дослідники акцентують увагу на практичних аспектах автоматизації, ефективності та впровадження інтелектуальних технологій у бізнес-процеси.

Серед зарубіжних авторів найбільш системно питання персоналізації через ШІ досліджують D. Ozaу [4], J. James [6], J. Machireddy [7], M. Nadeem [8], P. Nama [9] і A. Pukas [10]. Їхні праці лягли в основу класифікації підходів до дослідження теми, що охоплює технологічний, управлінський і поведінковий виміри.

Попри очевидну актуальність питання, в науковій літературі спостерігається фрагментарність у висвітленні цієї проблематики. Значна частина досліджень зосереджується на технічних характеристиках ШІ або практичних кейсах без належного узагальнення й класифікації сучасних стратегій персоналізації. Зокрема, потребують поглибленого аналізу можливості впровадження персоналізованих CRM-рішень у середовищі малих і середніх підприємств, які обмежені в ресурсах і не мають розвинутої аналітичної інфраструктури. Також залишається недостатньо дослідженим вплив етичних аспектів (прозорість алгоритмів, захист даних, упередження) на ефективність та прийнятність таких рішень. Крім того, більшість існуючих робіт зосереджена на B2C-сегменті, тоді як персоналізація у B2B-комунікаціях залишається майже не дослідженою.

Метою дослідження є систематизація підходів до персоналізації клієнтського досвіду в CRM-системах на основі технологій штучного інтелекту з урахуванням сучасних тенденцій і практик застосування.

Постановка завдання. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання: розкрити сутність та виокремити ключові функціональні напрями використання ШІ; систематизувати підходи персоналізації CRM-рішень на основі технологій штучного інтелекту; аналіз сучасних тенденцій і практик застосування інструментів ШІ у B2B-комунікаціях; врахування етичних викликів, а саме непрозорість алгоритмічних рішень, потенційну упередженість моделей, ризики порушення конфіденційності даних та зменшення ролі людини в процесі ухвалення рішень.

Під час проведення дослідження використано методи: аналіз, синтез, узагальнення, індукція, аналогія, графічний, системний підхід.

Викладення основного матеріалу. Зростання ролі штучного інтелекту у CRM-системах зумовлює потребу не лише в аналізі окремих технологій чи прикладів їх застосування, а й у цілісному баченні функціональної структури таких рішень. У межах сучасного бізнесу персоналізація перестає бути окремою функцією й дедалі більше інтегрується в ключові операційні, аналітичні та комунікаційні процеси CRM-систем [4]. Це означає, що персоналізована взаємодія з клієнтами реалізується не лише через рекомендаційні механізми чи контент, а й через адаптивну аналітику, прогнозування дій користувачів і автоматизовану підтримку на основі даних. У зв'язку з цим виникає потреба в систематизації сучасних інструментів персоналізації, що дозволить описати наявні практики та окреслити напрямки подальшого розвитку та удосконалення систем персоналізованої комунікації.

На основі аналізу сучасних практик персоналізації клієнтського досвіду з використанням ШІ доцільно виокремити три ключові функціональні напрями, в межах яких реалізуються відповідні рішення. Перший напрям – персоналізація клієнтського досвіду, що охоплює інструменти, спрямовані на адаптацію змісту, форми та каналів взаємодії з клієнтом відповідно до його потреб, вподобань і поведінкових характеристик. Як другий напрям варто виділити аналітику та прийняття рішень на основі даних, що забезпечує прогнозування дій клієнтів і формування персоналізованих сценаріїв взаємодії за допомогою моделей машинного навчання. Третім напрямом є автоматизація підтримки, включно з рішеннями, що дозволяють забезпечити масштабовану, швидку й адаптивну комунікацію із залученням чат-ботів, емоційного ШІ та інших інтелектуальних інтерфейсів. Такий розподіл дає змогу узагальнити різні технологічні рішення в межах єдиної аналітичної моделі, відображаючи технічну складність та різноманітність напрямів ШІ-персоналізації в CRM (рис. 1).



Рисунок 1. Функціональні напрями ШІ-персоналізації у CRM.

Джерело: складено за [1–12].

У межах першого функціонального напрямку можна виокремити три основні технологічні рішення, які є найбільш поширеними в сучасних CRM-системах.

Першою формою є персоналізація генеративного контенту, що реалізується через застосування великих мовних моделей (LLM). Вони здатні автоматично створювати тексти електронних листів, описи товарів, маркетингові повідомлення та інші елементи комунікації з урахуванням індивідуальних особливостей клієнта. Такий підхід дозволяє перейти від стандартизованих повідомлень до контенту, що враховує стиль, інтереси та історію взаємодії конкретного користувача. За даними окремих кейсів, впровадження генеративного ШІ дає змогу підвищити показник конверсії більш ніж удвічі завдяки підвищеній релевантності та унікальності комунікації [5].

Наступною формою є персоналізація в реальному часі, яка передбачає миттєву адаптацію вебінтерфейсів, мобільних застосунків або електронних повідомлень відповідно до поточних дій користувача. Системи реагують на поведінкові сигнали, такі, як перегляд сторінок, час перебування на сторінці, вибір категорій, і автоматично змінюють зміст або структуру пропозиції. Це забезпечує високий рівень контекстуальної релевантності та підвищує ймовірність цільової дії з боку клієнта [9].

Третім механізмом є рекомендаційні системи. Вони базуються на алгоритмах фільтрації, кластеризації або гібридних моделях, що поєднують індивідуальні характеристики з поведінковими шаблонами схожих користувачів. Ці системи аналізують уподобання клієнтів і контекст, щоб рекомендувати релевантні продукти або контент. Вони інтегруються в CRM, персоналізуючи перехресні та додаткові продажі для кожного користувача, підвищуючи залученість і конверсію [6]. Впровадження таких систем сприяє підвищенню задоволеності клієнтів, зростанню середнього чеку та ефективнішому управлінню клієнтською лояльністю.

Другий функціональний напрям охоплює аналітику та прийняття рішень на основі даних, для забезпечення проактивного управління клієнтськими сценаріями замість реактивного реагування. Завдяки впровадженню алгоритмів машинного навчання CRM-системи отримують здатність передбачати поведінку користувачів та ініціювати індивідуалізовані дії ще до моменту звернення клієнта.

Центральне місце в цьому контексті посідає предиктивна аналітика та моделі так званої «найкращої наступної дії» (next-best-action), які оцінюють імовірність певних подій, таких, як відтік клієнтів, відповідь на маркетингову пропозицію або готовність до оновлення сервісу [7]. На основі таких прогнозів система самостійно визначає оптимальні кроки взаємодії, наприклад, персоналізоване повідомлення, автоматизований дзвінок, комерційну пропозицію або зміну умов обслуговування.

Не менш важливою складовою аналітичного напрямку є сегментація клієнтів та моделювання поведінки. На відміну від традиційних підходів, що базуються переважно на демографічних або загальних маркетингових характеристиках, сучасні моделі сегментують клієнтів на основі реальних поведінкових закономірностей [2]. Це дозволяє формувати мікросегменти з високим рівнем точності аж до індивідуального рівня («один клієнт – один сегмент»). Така гнучкість показує свою ефективність у галузях з високою конкуренцією, зокрема в електронній комерції, фінансових послугах і телекомунікаціях, де точність таргетингу безпосередньо впливає на успішність кампаній і показники утримання клієнтів.

Третій функціональний напрям – це автоматизація підтримки та обслуговування, що охоплює інструменти, спрямовані на забезпечення безперервної, масштабованої та водночас персоналізованої комунікації між компанією та клієнтом. Завдяки інтеграції штучного інтелекту, CRM-системи здатні оперативно реагувати на запити та ініціювати взаємодію, орієнтуючись на контекст звернення, історію клієнта й емоційне забарвлення повідомлень.

Ключову роль у цьому сегменті відіграють чат-боти та віртуальні асистенти, як інтерфейс першого рівня. Вони здатні опрацювати значну кількість запитів водночас, підтримувати багатоканальну комунікацію (веб, месенджери, email), а також персоналізувати відповіді залежно від поточних дій клієнта [1]. Завдяки використанню великих мовних моделей такі системи набули здатності до контекстної інтерпретації запитів, що наближає діалог до природного мовлення. За результатами впровадження чат-ботів на основі штучного інтелекту компанії фіксують зниження витрат на обслуговування до 30%, скорочення часу очікування, підвищення швидкості реагування та автоматизацію до 80% рутинних запитів, що суттєво покращує ефективність клієнтської підтримки [12]. Окрім виконання сервісних функцій, чат-боти відіграють важливу роль у зборі поведінкових і текстових даних, які згодом можуть бути використані для уточнення моделей персоналізації та формування прогнозів [15].

Доповнює цей інструментарій аналіз настроїв у процесі обслуговування, який дозволяє адаптувати сценарії взаємодії відповідно до емоційного стану клієнта. Системи, що здатні виявляти негативну тональність, прояви фрустрації або розчарування, можуть автоматично змінювати стратегію відповіді, переходячи до більш ввічливого тону, скорочуючи обсяг інформації або передаючи запит на опрацювання оператору [3]. Така гнучкість підвищує рівень довіри, знижує ризик конфліктних ситуацій і сприяє формуванню позитивного враження від сервісу.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, доцільно представити типологію основних функцій персоналізації клієнтського досвіду в CRM-системах, які базуються на використанні штучного інтелекту (табл. 1). Така структуризація дозволяє чітко розмежувати сфери застосування ШІ у CRM та водночас виявити потенціал для їх комбінованого використання в межах цілісної клієнтоорієнтованої стратегії.

Таблиця 1. Основні функції персоналізації клієнтського досвіду в CRM-системах, які базуються на використанні штучного інтелекту

Напрямок	Функція	Короткий опис
Персоналізація клієнтського досвіду	Генеративний контент	Автоматичне створення персоналізованих повідомлень на основі профілю клієнта
	Персоналізація в реальному часі	Адаптація веб-інтерфейсів та повідомлень під час взаємодії користувача
	Рекомендаційні системи	Формування індивідуальних рекомендацій товарів чи контенту
Аналітика та прийняття рішень	Предикативна аналітика та найкраща наступна дія	Прогнозування поведінки клієнтів і запуск проактивних дій
	Сегментація клієнтів і моделювання поведінки	Формування мікросегментів на основі реальної поведінки
Автоматизація підтримки та обслуговування	Чат-боти та віртуальні асистенти	Автоматизована перша лінія взаємодії з клієнтом
	Аналіз настроїв у процесі обслуговування	Динамічна адаптація відповідей під емоційний контекст

Джерело: складено за [1–13].

Попри очевидні переваги впровадження штучного інтелекту в персоналізовану клієнтську взаємодію, масштабування таких рішень неминуче супроводжується низкою етичних викликів. Чим складнішою та індивідуалізованішою стає система, тим більше виникає запитів щодо прозорості її роботи, справедливості алгоритмічних рішень та безпеки персональних даних [8]. Особливо актуальними ці питання є в контексті CRM, де персоналізація охоплює не лише комунікацію, а й прогнозування поведінки, сегментацію аудиторії та автоматизовану взаємодію. У цьому розрізі доцільно звернутися до ключових етичних аспектів, які постають при впровадженні ШІ-рішень у систему управління клієнтськими відносинами.

Одним із ключових етичних принципів є пояснюваність алгоритмів (explainability), тобто здатність системи надати зрозуміле обґрунтування для рекомендованої дії. У контексті CRM це означає, що клієнт має право знати, чому він отримав певну пропозицію, а менеджер, чому система вважає певну дію корисною. Однак більшість сучасних ШІ-моделей характеризуються низькою здатністю до такої інтерпретації. Непрозорість у прийнятті рішень створює ризик недовіри до системи, ускладнює виявлення помилок і обмежує можливості коригування рішень у разі їх хибності.

У відповідь на цю проблему активно розробляються моделі пояснюваного ШІ, які дозволяють інтерпретувати результати навіть у складних системах. У CRM-системі такі моделі можуть застосовуватися для аудиту результатів, перевірки справедливості розподілу пропозицій або виявлення аномалій у клієнтських сценаріях.

Персоналізація через ШІ також залежить від історичних даних, які можуть містити структурні викривлення. Наприклад, якщо в минулому певна група клієнтів отримувала нижчі знижки або не часто брала участь у кампаніях, то алгоритм, навчений на цих даних, може автоматично продовжити цю дискримінацію. Такі прояви алгоритмічного упередження фіксуються в дослідженнях, що стосуються рекомендаційних систем, сегментації або автоматизованих систем підтримки прийняття рішень. Цей ризик є особливо критичним у персоналізації, оскільки клієнт не завжди усвідомлює, що його досвід взаємодії відрізняється від досвіду інших. Таким чином, алгоритм може непомітно створювати нерівні можливості для клієнтів. Для зниження рівня упередженості важливо проводити регулярний аудит моделей та формувати навчальні вибірки, репрезентативні за соціальними та поведінковими характеристиками клієнтів.

Наступною проблемою є ризики, що стосуються приватності та виникають через збір, зберігання та аналіз персональних даних. Проблеми можуть полягати у витоках інформації або непрозорому обробленні даних з боку компаній. В умовах дії регламенту GDPR та аналогічних регуляцій особливої уваги набувають питання інформованої згоди, права на видалення даних, обмеження профілювання та забезпечення можливості перегляду автоматизованих рішень. Етичне використання даних у персоналізації передбачає не лише юридичне дотримання регламентів, а й створення умов, за яких клієнт чітко розуміє, які саме дані використовуються, з якою метою та як це впливає на його взаємодію з компанією. Це вимагає впровадження зрозумілих політик конфіденційності, механізмів відкликання згоди та опцій обмеженої персоналізації.

Одним із підходів до пом'якшення етичних ризиків є впровадження моделей з участю людини у структурі прийняття рішень («human-in-the-loop»). У CRM-контексті це може означати, що остаточні рішення про сегментацію, зміст повідомлень або старт маркетингової кампанії ухвалює менеджер, спираючись на рекомендації ШІ. Така модель дозволяє не лише верифікувати результат, а й адаптувати його до конкретного контексту, враховуючи фактори, які алгоритм міг не зафіксувати. Окрім цього, участь людини підвищує відповідальність за кінцеві дії системи й дозволяє поступово навчати алгоритми через зворотний зв'язок. Ефективна реалізація цієї стратегії вимагає належної підготовки персоналу, інтерфейсів, що підтримують інтерпретацію рішень, та чітких процедур втручання в автоматизовані сценарії.

Крім етичних аспектів, імплементація штучного інтелекту для персоналізації у CRM-системах має також низку особливостей з точки зору практичного впровадження. Для забезпечення ефективної інтеграції сучасні дослідження пропонують використовувати чотириступеневу модель «Виявлення – Розробка – Впровадження – Підтримка» [14]. Такий підхід дозволяє структурувати основні ризики та визначити ключові кроки на кожному етапі інтеграції. На етапі виявлення здійснюється збирання

даних та формування клієнтоорієнтованої культури. Розробка передбачає створення стратегії впровадження із залученням бізнес-підрозділів. Упровадження охоплює технічну реалізацію та інтеграцію рішень у CRM-систему. Етап підтримка спрямований на забезпечення довготривалої адаптації системи та користувачів до нових процесів. За умови ігнорування особливостей кожного з цих етапів, процес імплементації може зіткнутись із технічними проблемами, низькою залученістю співробітників, втратою довіри клієнтів та невідповідністю рішення наявним бізнес-цілям.

Така модель демонструє важливість розгляду впровадження ШІ-персоналізації не лише як технічного процесу, а як елемента стратегічного управління змінами. З огляду на це, компаніям доцільно враховувати додаткові стратегічні аспекти, як от формування міждисциплінарних команд, визначення чітких ключових показників ефективності ще до початку впровадження та використання пілотних проєктів для тестування рішень у реальних умовах [4].

Висновки. Проведене дослідження дозволило визначити, що сучасна ШІ-персоналізація у CRM охоплює три функціональні напрями: адаптацію клієнтського досвіду, аналітику на основі даних і автоматизовану підтримку. Такий підхід дозволяє інтегрувати персоналізацію на всіх етапах взаємодії з клієнтом – від формування індивідуального контенту до прогнозування поведінки та динамічної адаптації обслуговування.

Результати аналізу демонструють, що впровадження ШІ-технологій у CRM підвищує точність таргетингу, ефективність комунікацій і рівень задоволеності клієнтів. Разом із тим дослідження засвідчило наявність низки етичних та практичних викликів, що постають при масштабуванні ШІ-рішень у сфері управління відносинами з клієнтами. Йдеться насамперед про непрозорість алгоритмів, потенційну упередженість, проблеми конфіденційності та потребу в людському контролі. З огляду на це персоналізація має впроваджуватись із дотриманням принципів відповідального ШІ та ґрунтовною стратегією управління змінами. Отримані результати можуть бути використані для розроблення стратегій ШІ-персоналізації в CRM-середовищі, а також як основа для подальших досліджень, зокрема у напрямках персоналізації в умовах обмежених даних, етичного оцінювання ШІ-рішень і персоналізації у B2B-контексті.

Conclusions. The study identified that modern AI personalization in CRM encompasses three functional areas: customer experience customization, data-driven analytics, and automated support. This approach allows for the integration of personalization at all stages of customer interaction, from personalized content creation to behavior prediction and dynamic service adaptation.

The results of the analysis demonstrate that the implementation of AI technologies in CRM increases targeting accuracy, communication efficiency, and customer satisfaction. However, the study identified several ethical and practical challenges that arise when scaling AI solutions in customer relationship management. These include algorithmic opacity, potential bias, privacy concerns, and the need for human oversight. Therefore, personalization should be implemented by the principles of responsible AI and a sound change management strategy. The results obtained can be used to develop AI personalization strategies in a CRM environment, as well as a basis for further research, in particular in the areas of personalization under limited data conditions, ethical assessment of AI solutions, and personalization in a B2B context.

Список використаних джерел

1. Курилех А., Капітон А. Використання штучного інтелекту для розвитку CRM-систем. Стан, досягнення та перспективи інноваційних систем і технологій: матеріали всеукр. наук.-техн. конф. (м. Одеса, 18–19 квіт. 2024 р.). Одеса, 2024. С. 357–358.
2. Лошенко І. Р., Рябоконт В. В., Коваленко-Савчук Д. П. Аналіз ефективності використання штучного інтелекту в персоналізації маркетингових стратегій. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14171833> (дата звернення: 30.03.2025).

3. Хрупович С., Мазур О., Сливяк А. Технології використання штучного інтелекту у B2B маркетингу. Вісник Хмельницького національного університету. 2024. Т. 3. Екон. науки. С. 354–357. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-53> (дата звернення: 30.03.2025).
4. Artificial Intelligence (AI)-based Customer Relationship Management (CRM): a comprehensive bibliometric and systematic literature review with outlook on future research / D. Ozay et al. Enterprise Information Systems. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1080/17517575.2024.2351869>
5. How AI Personalization Is Changing the Customer Experience – Medallia. Experience Management Software Platform – Medallia – Experience Management Software. URL: <https://surli.cc/ptxj> (дата звернення: 30.03.2025).
6. James C. Optimizing Cross-Selling and Up-Selling Strategies in Retail Marketing Using Generative AI. URL: <https://surl.li/hpomvx> (дата звернення: 30.03.2025).
7. Machireddy J. Customer360 application using data analytical strategy for the financial sector. SSRN Electronic Journal. 2025. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.5144274>
8. Nadeem M. From Algorithms to Authenticity: Ensuring Ethical Customer Engagement in the Age of Artificial Intelligence. International Journal of Business and Management. 2025. Vol. 20. No. 2. P. 13. DOI: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v20n2p13>
9. Nama P. AI-Powered Mobile Applications: Revolutionizing User Interaction Through Intelligent Features and Context-Aware Services. Journal of emerging technologies and innovative research (JETIR). 2023. Vol. 10. No. 1. P. 611–620.
10. Pukas A. Hyper-Personalization as a Customer Relationship Management Tool in a SMART Organization. Problemy Zarządzania – Management Issues. 2022. Vol. 2022. No. 3 (97). P. 95–108. DOI: <https://doi.org/10.7172/1644-9584.97.5>
11. The value of getting personalization right or wrong is multiplying. McKinsey & Company. URL: <https://surl.li/ogkphk> (дата звернення: 30.03.2025).
12. Turpin B., Morel M. Chatbots for Customer Experience | IBM. IBM – United States. URL: <https://www.ibm.com/think/topics/chatbots-for-customer-experience> (дата звернення: 30.03.2025).
13. Al-Ababneh H., Al-Olimat S. and others Optimization of strategic management of marketing and logistics of companies as part of the implementation of artificial intelligence. Acta Logistica. 2024. 11 (4). P. 665–676. DOI: <https://doi.org/10.22306/al.v11i4.565>
14. Ledro C., Nosella A., Dalla Pozza I. Integration of AI in CRM: Challenges and guidelines. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. 2023. P. 100151. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100151>
15. R. Leelavathi et al. AI-Driven Customer Relationship Management (CRM): A Review of Implementation Strategies. Studies in Systems, Decision and Control. Cham, 2024. P. 283–295. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-63402-4_22

References

1. Kurylekh A., Kapiton A. (2024) Vykorystannia shtuchnoho intelektu dlia rozvytku CRM-system. Stan, dosiahnennia ta perspektyvy innovatsiinykh system i tekhnologii [Using artificial intelligence for the development of CRM systems. Status, achievements and prospects of innovative systems and technologies]: *Materialy vseukr. naukovo-tekhn. konf. molodykh vchen., aspirantiv ta studentiv*, m. Odesa, 18–19 kvit. 2024 r. Odesa, 2024. P. 357–358.
2. Losheniuk I. R., Riabokon V. V., Kovalenko-Savchuk D. P. (2024), Analiz efektyvnosti vykorystannia shtuchnoho intelektu v personalizatsii marketynhovykh stratehii [Analysis of the effectiveness of using artificial intelligence in personalizing marketing strategies]. Available at: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14171833> (accessed: 30 March 2025).
3. Khrupovych S., Mazur O., Slyviak A. (2024). Tekhnologii vykorystannia shtuchnoho intelektu u B2B marketynhu [Artificial intelligence technologies in B2B marketing]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, t. 3, ekon. nauky, p. 354–357. Available at: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-53> (accessed: 30 March 2025).
4. Artificial Intelligence (AI)-based Customer Relationship Management (CRM): a comprehensive bibliometric and systematic literature review with outlook on future research / D. Ozay et al. Enterprise Information Systems. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1080/17517575.2024.2351869>
5. How AI Personalization Is Changing the Customer Experience – Medallia. Experience Management Software Platform – Medallia – Experience Management Software. Available at: <https://surli.cc/ptxj> (accessed: 30 March 2025).
6. James C. Optimizing Cross-Selling and Up-Selling Strategies in Retail Marketing Using Generative AI. Available at: <https://surl.li/hpomvx> (accessed: 30 March 2025).
7. Machireddy J. Customer360 application using data analytical strategy for the financial sector. SSRN Electronic Journal. 2025. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.5144274>

8. Nadeem M. (2025) From Algorithms to Authenticity: Ensuring Ethical Customer Engagement in the Age of Artificial Intelligence. *International Journal of Business and Management*, vol. 20, no. 2, p. 13. DOI: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v20n2p13>
9. Nama P. (2023) AI-Powered Mobile Applications: Revolutionizing User Interaction Through Intelligent Features and Context-Aware Services. *Journal of emerging technologies and innovative research (JETIR)*, vol. 10, no. 1, p. 611–620.
10. Pukas A. (2022) Hyper-Personalization as a Customer Relationship Management Tool in a SMART Organization. *Problemy Zarządzania – Management Issues*, vol. 2022, no. 3 (97), p. 95–108. DOI: <https://doi.org/10.7172/1644-9584.97.5>
11. The value of getting personalization right or wrong is multiplying. McKinsey & Company. Available at: <https://surl.li/ogkphk> (accessed: 30 March 2025).
12. Turpin B., Morel M. Chatbots for Customer Experience | IBM. IBM – United States. Available at: <https://www.ibm.com/think/topics/chatbots-for-customer-experience> (accessed: 30 March 2025).
13. Al-Ababneh H., Al-Olimat S. and others Optimization of strategic management of marketing and logistics of companies as part of the implementation of artificial intelligence. *Acta Logistica*, no. 11 (4), p. 665–676. DOI: <https://doi.org/10.22306/al.v11i4.565>
14. Ledro C., Nosella A., Dalla Pozza I. (2023) Integration of AI in CRM: Challenges and guidelines. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, p. 100151. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100151>
15. R. Leelavathi et al. AI-Driven Customer Relationship Management (CRM): A Review of Implementation Strategies. *Studies in Systems, Decision and Control*. Cham, 2024, p. 283–295. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-63402-4_22



MARKETING

МАРКЕТИНГ

УДК 339.138

ВПЛИВ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ НА СТРАТЕГІЮ КОНКУРЕНЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

Тетяна Борисова; Юлія Процишин; Андрій Крупник

Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, Україна

Резюме. Досліджено пріоритетні напрями впливу цифрового маркетингу на формування та реалізацію конкурентної стратегії підприємств у сучасному бізнес-середовищі. Для досягнення поставленої мети визначено такі наукові завдання: розкрити сутність стратегії цифрового маркетингу та її складових; визначити місце цифрового маркетингу у забезпеченні конкурентної позиції підприємства на ринку; сформулювати рекомендації щодо ефективної стратегії цифрового маркетингу як складової конкурентної стратегії підприємства. Для вирішення поставлених завдань використано методи: аналіз, синтез, узагальнення, індукції, аналогії, графічний, системний підхід. Встановлено, що побудова ефективної стратегії цифрового маркетингу є багатоступеневим процесом, що охоплює аналітику, формування бренду, вибір каналів комунікації та фінансове планування. Виявлено, що ключовими чинниками успішної реалізації маркетингової стратегії є глибокий аналіз бізнес-середовища, конкурентних переваг і цільової аудиторії. Висвітлено значущість створення унікальної ідентичності бренду для його диференціації на ринку. Доведено, що комплексне використання SEO, контекстної реклами, соціальних мереж, Google Display Network та YouTube сприяє зростанню впізнаваності бренду, залученню користувачів і підвищенню конверсії. Попри численні переваги, комплексна модель цифрового маркетингу має і низку суттєвих недоліків, серед яких одним із ключових є висока вартість реалізації. Обґрунтовано ефективність таргетованої взаємодії через рекламу, відеоконтент і співпрацю з блогерами. Доведено, що впровадження цифрового маркетингу суттєво впливає на конкурентні позиції компанії, оскільки дозволяє швидко реагувати на ринкові зміни, посилювати лояльність споживачів і використовувати сучасні технології для залучення нових клієнтів. Водночас ефективність такої стратегії значною мірою залежить від бюджету та рівня кваліфікації команди, адже реалізація багатоканального маркетингу потребує значних фінансових та кадрових ресурсів. Таким чином, цифровий маркетинг не лише сприяє розвитку бізнесу, а й допомагає закріпити його конкурентні переваги у динамічному ринковому середовищі. Подальші дослідження спрямовані на пошук напрямів вивільнення синергійного ефекту від взаємодії нейротехнологій, штучного інтелекту у сфері цифрового маркетингу.

Ключові слова: цифровий маркетинг, конкурентна стратегія, цифровізація, маркетинг.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.03.129

Отримано 16.03.2025

UDC 339.138

THE IMPACT OF DIGITAL MARKETING ON ENTERPRISES' COMPETITION STRATEGY

Tetiana Borysova; Yuliia Protsyshyn; Andrii Krupnyk

West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine

Summary. The article explores the priority areas of digital marketing's impact on the formation and implementation of a competitive strategy for enterprises in the modern business environment. To achieve this goal,

the following scientific objectives have been defined: to reveal the essence of digital marketing strategy and its components; to determine the role of digital marketing in ensuring a company's competitive position in the market; and to formulate recommendations for an effective digital marketing strategy as a component of a company's competitive strategy. To address these objectives, the following methods were applied: analysis, synthesis, generalization, induction, analogy, graphical representation, and a systematic approach. The study establishes that the development of an effective digital marketing strategy is a multi-stage process encompassing analytics, brand formation, selection of communication channels, and financial planning. It has been identified that key factors for the successful implementation of a marketing strategy include an in-depth analysis of the business environment, competitive advantages, and target audience. The significance of creating a unique brand identity for market differentiation has been highlighted. It has been proven that the integrated use of SEO, contextual advertising, social media, Google Display Network, and YouTube enhances brand awareness, attracts users, and increases conversion rates. Despite numerous advantages, the comprehensive digital marketing model also has several significant drawbacks, with high implementation costs being one of the key challenges. It has been substantiated that targeted interaction through advertising, video content, and collaboration with bloggers significantly improves marketing effectiveness. It has been demonstrated that the adoption of digital marketing has a profound impact on a company's competitive position, as it enables rapid responses to market changes, strengthens consumer loyalty, and leverages modern technologies to attract new customers. At the same time, the effectiveness of such a strategy largely depends on budget constraints and the qualifications of the team, as implementing a multi-channel marketing approach requires substantial financial and human resources. Thus, digital marketing not only contributes to business growth but also helps reinforce its competitive advantages in a dynamic market environment. Further research is aimed at identifying ways to unlock the synergetic effect of integrating neurotechnologies and artificial intelligence into digital marketing.

Key words: socially responsible activity, labor relations, information provision of management.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.03.129

Received 16.03.2025

Постановка проблеми. В умовах війни підприємства стикаються з безпрецедентними викликами, що вимагають оперативного перегляду їхніх конкурентних стратегій. Традиційні методи ведення бізнесу стають менш ефективними через зміну поведінки споживачів, обмеження в логістиці та нестабільність фінансових ринків. За таких обставин цифровий маркетинг набуває особливого значення, оскільки забезпечує гнучкість, швидкість реагування та можливість ефективної взаємодії з цільовою аудиторією навіть у кризових ситуаціях. Використання цифрових інструментів дозволяє підприємствам оптимізувати витрати, підтримувати впізнаваність бренду та адаптувати свої бізнес-моделі відповідно до нових реалій. Актуальність дослідження впливу цифрового маркетингу на конкурентну стратегію підприємств у воєнний час зумовлена необхідністю пошуку ефективних механізмів адаптації до нестабільного середовища. Сучасні цифрові технології, зокрема таргетована реклама, контент-маркетинг, соціальні мережі та аналітика даних дають змогу бізнесу не лише зберігати конкурентні позиції, а й знаходити нові можливості для розвитку. Аналіз цих аспектів сприятиме формуванню стратегічних підходів, які допоможуть підприємствам підвищити стійкість, утримати споживачів і мінімізувати ризики в умовах воєнного часу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегії цифрового маркетингу підприємств в умовах кризи останнім часом привертає дедалі більше уваги вчених-економістів. Серед вітчизняних науковців варто відзначити напрацювання М. А. Окландера, Т. О. Окландера, О. І. Яшкіної, які у своїх дослідженнях розкривають сутність цифрового маркетингу як моделі маркетингу ХХІ сторіччя [10]. Котлер Ф., Картаджайя Х., Сетьяван І. у книзі «Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового» [5] розкривають еволюцію маркетингу в епоху цифрових технологій і зміну підходів до взаємодії з клієнтами. Автори пояснюють, як традиційні методи маркетингу (офлайн-комунікації, пряма реклама) поєднуються з цифровими інструментами (соціальні мережі, великі дані, автоматизація) для створення цілісного досвіду клієнта. У книзі наголошується на важливості залучення споживачів через персоналізацію, спільноти та рекомендації, а також розглянуто концепцію «шляху клієнта» (customer path) – від обізнаності до лояльності. Основна ідея – маркетинг повинен бути більш орієнтованим

на взаємодію, довіру та цифрові технології, щоб ефективно працювати в сучасному світі. У звіті «Global Digital Report» за 2025 р. [12] висвітлено ключові тенденції цифрового світу: зростаючу роль цифрових технологій у повсякденному житті, стрімкий розвиток штучного інтелекту, нові підходи до відкриття брендів і продуктів у 2025 році, вражаючі масштаби мобільного відеоконтенту, неочікувані зміни у статистиці TikTok, трансформацію онлайн-шопінгу, несподівані факти про глобальні звички перегляду телебачення, значні зрушення у витратах на рекламу, актуальні тренди провідних соціальних платформ, а також потенціал, який може перетворити «срібло на золото» у 2025 році. Значний вклад у дослідження цифрового маркетингу зробив Угольков Є. у своєму дисертаційному дослідженні «Організування та оцінювання маркетингової взаємодії підприємств на основі використання Інтернет-технологій». Зокрема, дослідив особливості управління цифровим маркетингом як складовою сучасної системи маркетингу підприємства [8].

Метою дослідження є визначити пріоритетні напрями впливу цифрового маркетингу на формування та реалізацію конкурентної стратегії підприємств у сучасному бізнес-середовищі.

Постановка завдання. Для досягнення поставленої мети визначено такі наукові завдання: розкрити сутність стратегії цифрового маркетингу то її складових; визначити місце цифрового маркетингу у забезпеченні конкурентної позиції підприємства на ринку; сформулювати рекомендації щодо ефективної стратегії цифрового маркетингу як складової конкурентної стратегії підприємства.

Для вирішення поставлених завдань використано методи: аналіз, синтез, узагальнення, індукція, аналогія, графічний, системний підхід.

Виклад основного матеріалу. Згідно з «Digital 2025: Global Overview Report» від DataReportal [12] 2025 рік обіцяє стати визначним для цифрового світу завдяки швидкому розвитку штучного інтелекту, еволюції соціальних мереж та розширенню онлайн-поведінки користувачів. Ці зміни суттєво вплинуть на наше повсякденне життя, трансформуючи способи взаємодії, споживання інформації та ведення бізнесу. У звіті зазначається, що глобальна цифрова екосистема стає все більш взаємопов'язаною, оскільки люди продовжують інтегрувати цифрові технології у різні аспекти свого життя. Це підкреслює важливість адаптації бізнесів до нових цифрових реалій та використання сучасних технологій для задоволення потреб споживачів. Останні дані свідчать про те, що користувачі по всьому світу дедалі активніше застосовують підключені пристрої та цифрові сервіси для різноманітних завдань і потреб, ніж це було роком раніше. Ця зміна поведінкових моделей є більш репрезентативним показником цифрових тенденцій, ніж проста динаміка зростання кількості користувачів, оскільки вона відображає глибші трансформації у способах взаємодії людей із технологіями.

Соціальні взаємодії стали головною причиною виходу в онлайн серед користувачів інтернету віком від 16 до 34 років, тоді як для людей віком 55+ ця мотивація займає лише третє місце [12]. Такі відмінності можуть бути зумовлені як етапами життєвого циклу, так і різним сприйняттям цифрового простору. У будь-якому випадку, той факт, що молодь вважає соціальну взаємодію своєю основною цифровою потребою, має важливі наслідки для майбутнього розвитку цифрових пристроїв і сервісів. Варто зазначити, що соціальна взаємодія – це не лише використання соціальних мереж. Як показує аналіз, молодь активно використовує різноманітні цифрові платформи та сервіси для комунікації як з близькими людьми, так і з організаціями, що їх цікавлять. Вік також відіграє важливу роль у визначенні цифрових пріоритетів: молодші користувачі частіше шукають розважальний контент, включаючи відео та музику, тоді як старші покоління більше зосереджуються на новинах та актуальних подіях. Разом з тим, такими ж важливими мотивами виходу в онлайн залишаються «дослідження, як щось зробити» та

«пошук нових ідей або натхнення», що відкриває нові можливості для маркетологів стосовно покращення стратегії цифрового маркетингу для цифрового середовища.

Стратегія цифрового маркетингу – це комплекс запланованих дій для досягнення бізнес-цілей. Покроковий план реалізують згідно зі встановленим графіком за допомогою найбільш відповідних онлайн-каналів, щоб збільшити дохід, підвищити впізнаваність компанії та покращити взаємини з аудиторією [2]. Стратегія цифрового маркетингу є важливим елементом успішного розвитку бізнесу, оскільки дозволяє не лише покращити його позиціонування, а й отримати цінну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень. Вона забезпечує глибокий аналіз цільової аудиторії, конкурентного середовища та поточних ринкових трендів, що допомагає створити ефективний план просування. Крім того, цифровий маркетинг надає реальні дані щодо ефективності різних каналів комунікації, дозволяючи вчасно коригувати стратегію та знаходити нові можливості для зростання компанії. Завдяки структурованому підходу підприємства можуть уникнути хаотичних дій, що часто призводять до марнування ресурсів, та краще синхронізувати маркетингові заходи.

Аналіз наукових праць [1; 4; 6–7] виявив, що цифровий маркетинг забезпечує унікальні переваги для бізнесу, зокрема максимальне охоплення цільової аудиторії. Сучасні споживачі використовують різні онлайн-ресурси: одні звертаються до пошукових систем, інші віддають перевагу соціальним мережам або відеоконтенту на YouTube. Використовуючи лише один канал цифрового маркетингу, компанія ризикує втратити значну частину потенційних клієнтів. Комплексний підхід дозволяє адаптувати рекламні кампанії до різних платформ і ефективно взаємодіяти з аудиторією в її звичних цифрових середовищах. Крім того, завдяки одночасній присутності на кількох платформах бізнес посилює впізнаваність бренду. Поєднання медійної реклами, контент-маркетингу та співпраці з популярними ЗМІ сприяє закріпленню бренду в інформаційному просторі, що особливо ефективно для сфери послуг. Ще однією перевагою цифрового маркетингу є можливість гнучкого оцінювання ефективності каналів просування та оперативного коригування стратегії. Експериментальний підхід дозволяє бізнесу тестувати різні методи реклами, аналізувати їхню результативність і перерозподіляти бюджет на користь найефективніших інструментів. Це сприяє швидкому зростанню відвідуваності сайту та підвищенню рівня продажів. Деякі канали, як-от SEO, потребують часу для розкрутки, тоді як контекстна реклама забезпечує миттєвий ефект. Їхнє грамотне комбінування дозволяє досягти збалансованого зростання без втрати рентабельності. Крім того, комплексний цифровий маркетинг надає компаніям значні конкурентні переваги, адже більшість гравців ринку обмежуються лише кількома каналами просування. Використання ширшого арсеналу маркетингових інструментів сприяє не лише залученню більшої кількості клієнтів, а й зміцненню позицій компанії серед лідерів ринку.

Попри численні переваги, комплексна модель цифрового маркетингу має і низку суттєвих недоліків, серед яких одним із ключових є висока вартість реалізації [6–7]. Використання одразу кількох маркетингових каналів потребує значного фінансового ресурсу, адже недостатній бюджет може призвести до його неефективного розподілу та розпорошення зусиль без досягнення бажаних результатів. Вартість такої стратегії особливо відчутна для малого та середнього бізнесу, який не завжди має змогу інвестувати великі кошти у просування. Водночас ефективна оптимізація бюджету та правильний вибір інструментів можуть зменшити фінансові витрати, але для цього необхідно залучати висококваліфікованих спеціалістів, що є ще одним викликом комплексного підходу. Реалізація комплексної маркетингової стратегії вимагає від команди глибоких знань у різних напрямках цифрового маркетингу, оскільки ефективна інтеграція інструментів потребує значного професійного досвіду. Підбір спеціалістів із

необхідними компетенціями може стати складним завданням, особливо з урахуванням постійної еволюції цифрового середовища та появи нових технологій. Окрім того, комплексне просування підходить далеко не всім видам бізнесу. Якщо компанія орієнтована на вузьку аудиторію або працює в локальному сегменті ринку, використання одразу кількох каналів може бути невиправданим, а більш доцільним є фокусування на одному чи двох ефективних інструментах, що відповідатимуть специфіці бізнесу та потребам його цільової аудиторії.

Побудова ефективної стратегії цифрового маркетингу є складним процесом, який включає кілька ключових етапів. Незважаючи на те, що науковці [1; 4; 6–11] використовують різні підходи до її розроблення, основний зміст залишається незмінним. Стратегія формується на основі глибокого аналізу бізнесу, бренду, цільової аудиторії та конкурентного середовища і включає комплекс інструментів для просування, детальну комунікаційну платформу та фінансове планування.

1. Аналітичний етап. На початковому етапі проводиться ґрунтовний аналіз усіх аспектів бізнесу, який допомагає визначити поточний стан компанії на ринку та сформулювати чіткі маркетингові цілі, а також визначаються ключові показники ефективності (KPI), місія, візія та цінності бренду. Невід’ємним етапом є SWOT-аналіз для оцінювання сильних і слабких сторін компанії, а також зовнішніх можливостей і загроз, що дозволяє зрозуміти, які стратегії працюють у галузі, та знайти конкурентні переваги. Важливими є дослідження цільової аудиторії, які базуються на побудові шляху клієнта і дозволяють зрозуміти його поведінкові патерни й точки болю.

2. Формування бренду. На цьому етапі визначається унікальна ідентичність бренду, яка формує його впізнаваність і відмінність від конкурентів, аналізується поточний стан бренду та його позиціонування на ринку. Важливим елементом є формування інсайту – глибокого розуміння мотивацій та потреб споживачів. Диференціація бренду допомагає сформувати унікальну ціннісну пропозицію (USP), що відображається у ключових повідомленнях. Важливим є розроблення візуальних систем, які включають логотип, кольорову гаму, айдентіку та графічні елементи. Також оцінюються можливості та ризики реалізації брендової концепції.

3. Вибір інструментів просування. Ефективна стратегія цифрового маркетингу поєднує різні канали комунікації для максимального охоплення аудиторії. Вибір інструментів залежить від специфіки бізнесу та цільової аудиторії. Використовуються такі методи просування: ATL (англ. – «Above the Line») – традиційні канали масової реклами, такі, як ТБ, радіо, білборди; BTL (англ. – «Below the Line») – персоналізовані маркетингові активності, акції, заходи; контент-маркетинг – створення цінного контенту, включаючи статті, відео, блогові матеріали; цифровий-маркетинг – SEO, контекстна реклама, соціальні мережі, email-маркетинг; PR – формування позитивного іміджу компанії у медіапросторі.

4. Розроблення комунікаційної платформи. Цей етап передбачає детальне планування комунікаційної стратегії та розроблення таймлайну маркетингових активностей. Описуються всі промокампанії, спецпроекти та рекламні кампанії. Чіткий графік допомагає координувати діяльність команди та своєчасно адаптувати стратегію відповідно до результатів попередніх етапів.

5. Маркетинг-план і бюджетування. Завершальний етап включає фінансове планування та визначення бюджету на реалізацію маркетингової стратегії. Витрати розподіляються між обраними інструментами просування, рекламними кампаніями та аналітичними дослідженнями. Грамотно розроблений маркетинг-план дозволяє ефективно керувати ресурсами та оцінювати ефективність маркетингових активностей, оптимізуючи витрати відповідно до результатів роботи кампаній.

Створення ефективної стратегії цифрового маркетингу передбачає кілька ключових етапів, що забезпечують комплексний підхід до залучення та утримання клієнтів. Початковим етапом є проведення досліджень та встановлення цілей, що дозволяє визначити ринкові тенденції, конкурентне середовище та ключові аспекти поведінки цільової аудиторії. На основі зібраних даних формується портрет клієнта та аналізується його шлях до прийняття рішення про покупку. Визначення проблематики, вибір оптимальних інструментів та бюджетування допомагають створити ефективну стратегію, яка враховує особливості бізнесу та його потенційних клієнтів. Наступним кроком є активна взаємодія з аудиторією через генерацію та розвиток лідів, що дозволяє поступово конвертувати зацікавлених користувачів у реальних покупців. Для цього застосовуються різні цифрові інструменти, такі, як автоматизація маркетингу, що включає наскрізну аналітику, інтеграцію даних із різних систем та ефективне управління маркетинговими кампаніями. Окрім залучення нових клієнтів, важливо зосередитися на їхньому утриманні та формуванні адвокатів бренду, що сприяє довготерміновому зростанню компанії. Завдяки веб-аналітиці, яка охоплює аналіз трафіку, поведінки користувачів та конверсій, можна здійснювати постійний моніторинг ефективності маркетингових заходів і вчасно вносити необхідні коригування. Таким чином, цифровий маркетинг, заснований на даних і технологіях, стає потужним інструментом для досягнення стабільної конкурентної переваги. Інструменти цифрового маркетингу та канали, рекомендовані для підвищення інформованості цільового ринку, представлені в табл. 1.

Таблиця 1. Інструменти цифрового маркетингу та канали, рекомендовані для підвищення інформованості цільового ринку

Канал	Інструмент	Націленість інструменту	Вимірювання результату
Facebook	Рекламні пости з метою збільшення впізнаваності та довіри до бренду.	Геотаргетинг; інтереси; демографія; аудиторія,	Загальний обсяг трафіку. Інтерес до бренду, динаміка брендового трафіку. Кількість нових користувачів. Розширення списку ремаркетингу
Instagram	Рекламні пости в стрічці новин з спецпропозиціями	схожа на підписників групи	
SEO	Позиції сайту в органічній видачі за інформаційними запитами	Органічна вибірка користувачів, які шукають відповідні запити в пошуку	
Google Display Network	Банери з метою збільшення впізнаваності та довіри до бренду. Банери КМС з спецпропозиціями	Інтереси; ключові слова; геотаргетинг; демографія	
YouTube	Відеоролики з метою збільшення впізнаваності та довіри до бренду. Відеоролики зі спецпропозиціями	Геотаргетинг; теми; інтереси	

Джерело: побудовано на основі [6–12].

Facebook використовується для підвищення впізнаваності бренду та формування довіри через рекламні пости та спецпропозиції у стрічці новин, з можливістю таргетингу за геолокацією, інтересами та демографічними характеристиками. Основними показниками ефективності є загальний обсяг трафіку, динаміка брендового трафіку, залучення нових користувачів і розширення списку ремаркетингу. Instagram застосовується для залучення аудиторії через рекламні публікації, сторіс, Reels і колаборації з блогерами. Таргетинг будується на геолокації, інтересах, демографічних даних і аудиторії, подібній до існуючих підписників. Вимірювання результатів включає показники охоплення, взаємодії, кількості переходів на сайт і приросту підписників. SEO забезпечує органічне залучення користувачів за допомогою оптимізації контенту й технічних параметрів сайту, що дозволяє покращити його позиції у пошуковій видачі. Основними критеріями оцінювання ефективності є рівень органічного трафіку, позиції сайту, час перебування користувачів і конверсії з органічного пошуку. Google Display

Network спрямований на підвищення впізнаваності бренду через банерну рекламу, що орієнтується на інтереси користувачів, ключові слова, геотаргетинг та демографічні показники. Його ефективність вимірюється охопленням, кількістю кліків, показником CTR і кількістю конверсій. YouTube використовується для розміщення відеороликів з метою підвищення впізнаваності бренду та залучення потенційних клієнтів. Таргетинг здійснюється за геолокацією, темами та інтересами аудиторії. Результативність оцінюється на основі охоплення, кількості переглядів, часу перегляду та рівня взаємодії, включно з лайками, коментарями та підписками. У таблиці 2 представлено аналіз основних каналів цифрового маркетингу з метою підвищення інтересу цільового ринку.

Таблиця 2. Інструменти цифрового маркетингу та канали, рекомендовані для підвищення інтересу цільового ринку

Канал	Інструмент	Націленість інструменту	Вимірювання результату
Facebook	Рекламні пости з метою збору бази емейлів.	Геотаргетинг; інтереси; демографія; аудиторія, схожа на підписників групи; ремаркетинг	Кількість емейлів у базі. Кількість реєстрацій. Кількість онлайн-покупок. Кількість переходів з органічної видачі. Кількість завантажень додатку
Instagram	Рекламні пости, стимулюючі реєстрацію і покупку. Рекламні пости зі спеціальними товарними пропозиціями. Рекламні пости, спрямовані на завантаження додатків		
SEO	Позиції сайту в органічній видачі за комерційними небредовими запитами	Органічна вибірка користувачів, які шукають відповідні запити в пошуку	
Google Display Network	Банери з метою збирання бази емейлів. Банери, стимулюючі реєстрацію і покупку. Банери зі спеціальними товарними пропозиціями. Банери, спрямовані на завантаження додатків.	Інтереси; ключові слова; геотаргетинг; демографія; ремаркетинг	
YouTube	Відеоролики з метою збільшення впізнаваності та довіри до бренду. Відеоролики зі спецпропозиціями	Поведінкові шаблони	

Джерело: побудовано на основі [6–12]

Facebook використовується для збирання бази електронних адрес, стимулювання реєстрацій, покупок і завантаження мобільних додатків через рекламні пости. Таргетинг налаштовується за геолокацією, інтересами, демографічними характеристиками, аудиторією, схожою на підписників сторінки, а також на основі ремаркетингу. Вимірювання ефективності базується на кількості зібраних електронних адрес, реєстрацій, онлайн-покупок, органічного трафіку та завантажень додатків. Instagram, аналогічно Facebook, використовується для залучення аудиторії за допомогою рекламних публікацій, сторіс та Reels, з акцентом на стимулювання взаємодії, покупок та встановлення додатків. SEO орієнтоване на залучення користувачів через органічний пошук, забезпечуючи видимість сайту в результатах пошукових систем за комерційними небредовими запитами. Основною метою є покращення позицій у пошуку, що сприяє підвищенню трафіку та конверсій. Google Display Network застосовується для демонстрації банерної реклами, що спрямована на збирання бази електронних адрес, стимулювання реєстрацій і покупок, а також заохочення користувачів до завантаження мобільних додатків. Таргетинг у цьому каналі здійснюється за інтересами, ключовими словами, демографічними характеристиками, геолокацією та ремаркетинговими сегментами. YouTube використовується як платформа для відеореклами, що спрямована

на підвищення впізнаваності бренду та довіри до нього. Відеоролики також можуть містити спеціальні товарні пропозиції. Таргетинг налаштовується на основі поведінкових шаблонів користувачів, що дозволяє ефективно залучати зацікавлену аудиторію. Відстеження різних видів трафіку є важливим інструментом для забезпечення стійкої конкурентної позиції на ринку, оскільки дозволяє компаніям аналізувати ефективність кожного каналу залучення користувачів. Завдяки поділу трафіку на категорії, такі, як прямий, пошуковий (органічний і платний), соціальний, email, реферальний, медійний та інший рекламний, бізнес може чітко розуміти, які канали приносять найбільший обсяг відвідувань і які з них найкраще конвертуються в реальні продажі. Це сприяє оптимізації маркетингових стратегій, перерозподілу бюджетів на користь найбільш результативних каналів та підвищенню рентабельності інвестицій у рекламу. Разом з тим оцінювання окремих каналів, критично важливим є врахування багатоканальних послідовностей та асоційованих конверсій, що дозволяє отримати повніше уявлення про шлях клієнта до покупки. Аналізуючи ці взаємозв'язки, компанії можуть ефективніше комбінувати маркетингові інструменти, коригувати рекламні стратегії та підсилювати взаємодію між різними джерелами трафіку, що в результаті сприяє зміцненню ринкових позицій та збільшенню частки лояльних клієнтів.

Висновки. Побудова ефективної стратегії цифрового маркетингу є багатоступеневим процесом, що включає аналітику, формування бренду, вибір інструментів просування, розроблення комунікаційної платформи та фінансове планування. Вона базується на глибокому аналізі бізнесу, конкурентного середовища та цільової аудиторії, що дозволяє визначити ключові маркетингові цілі та ефективні канали комунікації. Важливим аспектом є створення унікальної ідентичності бренду, що сприяє його диференціації на ринку. Використання комплексного підходу до просування, включаючи ATL, BTL, контент-маркетинг, цифрові технології та PR, дозволяє досягти максимального охоплення аудиторії. Завершальним етапом є розроблення детального маркетинг-плану та бюджету, що забезпечує ефективний розподіл ресурсів і можливість гнучкої адаптації стратегії відповідно до змін у ринковому середовищі.

Комплексне використання цифрових маркетингових каналів, таких, як Facebook, Instagram, SEO, Google Display Network та YouTube, сприяє підвищенню впізнаваності бренду, залученню нових користувачів та збільшенню конверсій. Соціальні мережі забезпечують таргетовану взаємодію з аудиторією через рекламні публікації, сторіс, відеоконтент та співпрацю з блогерами, а ефективність їх застосування вимірюється охопленням, рівнем взаємодії та приростом підписників. SEO-маркетинг дозволяє отримати стабільний органічний трафік, покращуючи позиції сайту у пошуковій видачі, що сприяє зростанню часу перебування користувачів і підвищенню конверсій. Google Display Network та YouTube орієнтовані на розширення аудиторії через банерну та відеорекламу, використовуючи точний таргетинг за інтересами, геолокацією та поведінковими факторами. Поєднання цих інструментів дозволяє брендам ефективно розподіляти рекламний бюджет та отримувати максимальний маркетинговий ефект.

Цифровий маркетинг є потужним інструментом для бізнесу, оскільки забезпечує широке охоплення аудиторії, підвищує впізнаваність бренду та дозволяє ефективно оцінювати результативність рекламних кампаній. Використання комплексного підходу, що включає SEO, контекстну рекламу, соціальні мережі та контент-маркетинг, дає змогу оптимізувати маркетингову стратегію та сприяти зростанню продажів. Крім того, завдяки аналізу ефективності різних каналів бізнес може оперативно коригувати свою стратегію, підвищуючи її рентабельність. Упровадження цифрового маркетингу також суттєво впливає на конкурентні позиції компанії, оскільки дозволяє швидко реагувати на ринкові зміни, посилювати лояльність споживачів і використовувати сучасні технології

для залучення нових клієнтів. Водночас ефективність такої стратегії значною мірою залежить від бюджету та рівня кваліфікації команди, адже реалізація багатоканального маркетингу потребує значних фінансових та кадрових ресурсів. Таким чином, цифровий маркетинг не лише сприяє розвитку бізнесу, а й допомагає закріпити його конкурентні переваги в динамічному ринковому середовищі.

Conclusions. The development of an effective digital marketing strategy is a multi-stage process that encompasses analytics, brand formation, the selection of promotional tools, the creation of a communication platform, and financial planning. It is based on an in-depth analysis of the business, competitive environment, and target audience, allowing for the identification of key marketing objectives and the most effective communication channels. A crucial aspect of this process is the establishment of a unique brand identity, which facilitates differentiation in the market. Employing a comprehensive approach to promoting, including ATL, BTL, content marketing, digital technologies, and PR, ensures maximum audience reach. The final stage involves developing a detailed marketing plan and budget, enabling the efficient allocation of resources and the flexibility to adapt the strategy in response to changes in the market environment.

The comprehensive use of digital marketing channels such as Facebook, Instagram, SEO, Google Display Network, and YouTube enhances brand awareness, attracts new users, and increases conversions. Social media enables targeted audience engagement through advertising posts, stories, video content, and collaborations with influencers, with effectiveness measured by reach, engagement levels, and subscriber growth. SEO marketing ensures a steady flow of organic traffic by improving website rankings in search engine results, which in turn increases user retention and boosts conversions. Google Display Network and YouTube are focused on audience expansion through banner and video advertising, leveraging precise targeting based on interests, geolocation, and behavioral factors. The integration of these tools allows brands to efficiently allocate advertising budgets and achieve maximum marketing impact.

Digital marketing is a powerful tool for businesses, as it provides broad audience reach, enhances brand awareness, and enables the effective evaluation of advertising campaign performance. The use of a comprehensive approach that includes SEO, paid search advertising, social media, and content marketing allows for the optimization of marketing strategies and contributes to sales growth. Additionally, by analyzing the effectiveness of different channels, businesses can promptly adjust their strategies to improve profitability. The implementation of digital marketing also significantly influences a company's competitive position by enabling swift responses to market changes, strengthening consumer loyalty, and leveraging modern technologies to attract new customers. However, the effectiveness of such a strategy largely depends on the available budget and the qualifications of the marketing team, as the execution of a multi-channel approach requires substantial financial and human resources. Thus, digital marketing not only facilitates business growth but also helps solidify its competitive advantages in a dynamic market environment.

Список використаних джерел

1. Бондаренко В., Омеляненко О. Цифровий маркетинг сьогодення: переваги та недоліки. Економіка та суспільство. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-3>
2. Борисова Т. М. Комплексний Інтернет-маркетинг : навч. посібник. Тернопіль : ЗУНУ, 2023, 273 с.
3. Борисова Т. М. Словник понять і термінів з Інтернет-маркетингу. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 121 с.
4. Діджитал-маркетинг штучного інтелекту: тренди на 2022 рік. URL: <https://cases.media/article/didzhital-marketing-shtuchnogo-intelektu-trendi-na-2022-rik?fbclid=IwAR3M4WTt5H2EQthDGOMavu33wZVuaolYHJK0IfiloeTuht7MmpcH8V6EpbU>. (дата звернення: 10.02.2025).
5. Котлер Ф., Картайяджа Х., Сетіівано І. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. КМ-БУКС. 2018. 224 с.

6. Окландер М. А., Романенко О. О. Специфічні відмінності цифрового маркетингу від інтернет-маркетингу. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 362–371. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2015_12_54 (дата звернення: 16.03.2025).
7. Стрій Л., Демчук С. Маркетинг у цифровій економіці. *Цифрова економіка та економічна безпека*, 2022. № 2 (02). С. 63–69. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.2-11> (дата звернення: 16.03.2025).
8. Угольков Є. О. Організування та оцінювання маркетингової взаємодії підприємств на основі використання Інтернет-технологій : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Львів, 2019. 27 с.
9. Хрупович С. Є., Борисова Т. М. Використання штучного інтелекту при маркетинговому аналізі неструктурованих даних. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. № 1. С. 17–26. URL: <http://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/127/114>. (дата звернення: 10.02.2025).
10. Окландер М. А., Окландер Т. О., Яшкіна О. І. та ін. *Цифровий маркетинг – модель маркетингу XXI сторіччя : монографія / за ред. д.е.н., проф. М.А. Окландера*. Одеса, 2017. 292 с.
11. Dimitris C. Gkikas, Prokopis Theodoridis. How Artificial Intelligence Affects Digital Marketing Conference: International Conference on Strategic Innovative Marketing and Tourism 2018 (ICSIMAT). Athenian Riviera, Greece, Volume: Springer Proceedings in Business and Economics. 2019. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-12453-3_151
12. Kemp S. Digital 2025: global overview report. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-global-overview-report> (дата звернення: 10.02.2025).

References

1. Bondarenko V., Omelianenko O. (2024) Tsyfrovyi marketynh sohodennia: perevahy ta nedoliky [Digital Marketing Today: Advantages and Disadvantages]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-3>
2. Borysova T.M. (2023). *Kompleksnyy Internet-marketynh: Navch. posibnyk* [Comprehensive Internet Marketing: Textbook]. Ternopil: ZUNU, 273 p.
3. Borysova T.M. (2023). *Slovyk poniat i terminiv z Internet-marketynhu* [Dictionary of Terms and Concepts in Internet Marketing]. Ternopil: ZUNU, 121 p.
4. Didzhytal-marketynh shtuchnoho intelektu: trendy na 2022 rik [AI Digital Marketing: Trends for 2022]. Available at: <https://cases.media/article/didzhytal-marketing-shtuchnogo-intelektu-trendi-na-2022-rik?fbclid=IwAR3M4Wt5H2EQthDGOMavu33wZVuaolyHJK0lfileTuht7MmpcH8V6EpbU> (accessed: 10 March 2025).
5. Kotler F., Kartayadja H., Setiivano I. (2018). *Marketynh 4.0. Vid tradytsiinoho do tsyvrovoho* [Marketing 4.0. From Traditional to Digital]. KM-BOOKS, 224 p.
6. Oklander M. A., Romanenko O. O. (2015) Spetsyfychni vidminnosti tsyvrovoho marketynhu vid internet-marketynhu [Specific Differences Between Digital Marketing and Internet Marketing]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy “Kyivskiy politekhnichnyi instytut”*, no. 12, pp. 362–371. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2015_12_54 (accessed: 16 March 2025).
7. Strii L., Demchuk S. (2022) *Marketynh v tsyvrovi ekonomitsi* [Marketing in the Digital Economy]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, no. 2 (02), pp. 63–69. Available at: <https://doi.org/10.32782/dees.2-11> (accessed: 16 March 2025).
8. Uholkov Ye. O. (2019). *Orhanizuvannia ta otsiniuvannia marketynhovoї vzaiemodii pidpriemstv na osnovi vykorystannia Internet-tekhnologii* [Organization and Evaluation of Marketing Interaction of Enterprises Based on Internet Technologies] (PhD Thesis), Lviv.
9. Khrupovych S. Ye., Borysova T. M. (2021) *Vykorystannia shtuchnoho intelektu pry marketynhovomu analizi nestrukturovanykh danykh* [The Use of Artificial Intelligence in Marketing Analysis of Unstructured Data]. *Marketynh i tsyvrovi tekhnologii*, no. 1, pp. 17–26. Available at: <http://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/127/114> (accessed: 10 March 2025).
10. Oklander M. A., Oklander T. O., Yashkina O. I. (2017). *Tsyfrovyi marketynh – model marketynhu XXI storichchia: monohrafiia* [Digital Marketing – The XXI Century Marketing Model: monograph. Odessa: Astroprint, 292 p.
11. Gkikas D. C., Theodoridis P. (2019). How Artificial Intelligence Affects Digital Marketing. International Conference on Strategic Innovative Marketing and Tourism 2018 (ICSIMAT). Athenian Riviera, Greece, Springer Proceedings in Business and Economics. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-12453-3_151
12. Kemp S. (2025). *Digital 2025: Global Overview Report*. Available at: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-global-overview-report> (accessed: 10 March 2025).



УДК 338.23.31

СУТНІСТЬ ІНТЕРАКТИВНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ПРОСУВАННЯ ЯК НОВОГО ТРЕНДУ КОМУНІКАЦІЙНИХ РІШЕНЬ У РИТЕЙЛІ

Оксана Бурліцька

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя,
Тернопіль, Україна*

Резюме. Присвячено висвітленню сутності поняття інтерактивних інструментів просування як нового тренду в комунікаційних стратегіях сучасного ритейлу. Проаналізовано основні цілі, ключові переваги у забезпеченні ефективного спілкування з клієнтами, а також основні труднощі, які виникають під час упровадження таких інструментів у ритейлі. Досліджено інтерактивні інструменти як важливий елемент у формуванні новітніх маркетингових стратегій ритейлерів. Акцент зроблено на актуальності використання інтерактивних рішень у сфері торгівлі, що сприяють підвищенню лояльності споживачів, покращенню іміджу бренду та зростанню економічної ефективності компанії. Розкрито ключові переваги інтерактивних комунікацій, зокрема здатність привертати увагу цільової аудиторії, мотивувати до дії, інформувати й навчати споживача. Значну увагу приділено вивченню впливу цифрових технологій на трансформацію маркетингових стратегій та розвиток інтерактивної комунікації з цільовою аудиторією, що дозволяє сформувати емоційний зв'язок з клієнтами й посилити впізнаваність бренду. Наведено рекомендації щодо підвищення ефективності трансформації маркетингових комунікацій роздрібних підприємств у напрямі інтерактивної взаємодії зі споживачем. Завдяки інтеграції цих інструментів у загальну маркетингову стратегію підприємства досягається більша гнучкість у реагуванні на зміни ринку та покращується ефективність комунікації. Зроблено висновки про те, що інтерактивні інструменти просування стають невід'ємною частиною сучасних комунікаційних рішень у ритейлі. Вони дозволяють ритейлерам ефективно залучати й утримувати клієнтів, підвищувати лояльність та оптимізувати операційні процеси. Впровадження гейміфікації, персоналізації, інтерактивних технологій та цифрових асистентів сприяє створенню інноваційного та ефективного досвіду для споживачів. Подальші наукові розвідки доцільно спрямувати на поглиблене вивчення механізмів адаптації інтерактивних маркетингових комунікацій до специфіки різних форматів роздрібно торгівлі, з урахуванням галузевих особливостей та поведінкових моделей споживачів.

Ключові слова: ритейл, маркетингові комунікації, інтегровані комунікації, інтерактивні комунікації, digital комунікації.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.03.139

Отримано 04.05.2025

UDC 338.23.31

THE ESSENCE OF INTERACTIVE PROMOTION TOOLS AS A NEW TREND OF COMMUNICATION SOLUTIONS IN RETAIL

Oksana Burlitska

Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine

Summary. The article is devoted to highlighting the essence of the concept of interactive promotion tools as a new trend in the communication strategies of modern retail. The main goals, key advantages in ensuring effective communication with customers, as well as the main difficulties that arise during the implementation of such tools in retail, are analyzed. Interactive tools as an important element in the formation of the latest marketing strategies of retailers are studied. Emphasis is placed on the relevance of using interactive solutions in the field of trade, which contribute to increasing consumer loyalty, improving brand image and increasing the economic efficiency of companies. The key advantages of interactive communications are revealed, in particular, the ability to attract the attention of the target audience, motivate to action, inform and educate the consumer. Considerable

attention is paid to the study of the impact of digital technologies on the transformation of marketing strategies and the development of interactive communication with the target audience, which allows to form an emotional connection with customers and increases brand awareness. The article provides recommendations for improving the efficiency of the transformation of marketing communications of retail enterprises in the direction of interactive interaction with the consumer. By integrating these tools into the overall marketing strategy of an enterprise, greater flexibility in responding to market changes is achieved and the effectiveness of communication is improved. The article concludes that interactive promotion tools are becoming an integral part of modern communication solutions in retail. They allow retailers to effectively attract and retain customers, increase loyalty and optimize operational processes. The introduction of gamification, personalization, interactive technologies, and digital assistants contributes to the creation of innovative and effective consumer experiences. Further scientific research should be directed to an in-depth study of the mechanisms for adapting interactive marketing communications to the specifics of various retail formats, taking into account industry specifics and consumer behavioral patterns.

Key words: retail, marketing communications, integrated communications, interactive communications, digital communications.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.03.139

Received 04.05.2025

Постановка проблеми. Актуальність розвитку інтерактивних інструментів і розкриття їхнього потенціалу є завданням багатьох гравців ринку на сьогодні. Значущість цієї проблеми для багатьох ритейлерів полягає в тому, що для підвищення купівельного попиту потрібні дедалі виразніші й привабливіші товари та послуги, споживачеві потрібен новий вид комунікації, який дасть змогу виділити той чи інший бренд серед величезної кількості інформації. У зв'язку з цим саме інтерактивні інструменти можуть створити сучасну технологічну платформу для стосунків між споживачем і виробником, допомагаючи донести до аудиторії потрібну інформацію. Слід зазначити, що саме розвиток сучасних інформаційно-телекомунікаційних технологій сприяв трансформації маркетингових комунікацій до інтерактивного типу, що визначило спрямування економічного співтовариства до масової інформатизації та комп'ютеризації, а це, своєю чергою, відобразилося на темпах зростання компаній-ритейлерів та обсягів споживання товарів і послуг. Ці процеси призвели до істотних змін у способах взаємодії зі споживачами та поширення цих нововведень на внутрішніх і світовому ринках.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні наукові дослідження й публікації приділяють значну увагу теоретичним основам розвитку креативних інструментів комунікаційного маркетингу. Цю тему висвітлюють українські науковці, зокрема Бурліцька О. П. та Оксентюк Б. А. [2]. Питання управління інформаційно-комунікаційними технологіями в маркетинговій діяльності підприємств детально розглядаються у працях Шоломейчука С. А. [4; 5; 6], а також іноземних дослідників, таких як Котлер Ф., Катарджая Г. і Сетьяван І. У своїх роботах вони аналізують підходи, методи й засоби, що сприяють підвищенню ефективності маркетингових комунікацій. Комунікація є серйозною проблемою на сучасному світовому ринку. Багато дослідників пропонували різні способи її вирішення, і серед них найефективнішими виявилися інтерактивні інструменти, які вже на ранніх етапах своєї появи показали гарні результати. Проте успішних прикладів масового впровадження таких рішень досі небагато. Це пояснюється тим, що багато теоретичних моделей не працюють на практиці, бракує методичних підходів і фахівців з реальним досвідом. Через це компанії часто не довіряють таким проектам і не виділяють на них достатньо ресурсів.

Метою дослідження є визначення ролі інтерактивних маркетингових інструментів просування як нового виду комунікацій в сучасному ритейлі.

Постановка завдання. Для досягнення поставленої мети визначено такі наукові завдання: розкрити сутність застосування інтерактивних інструментів, що являють собою новий тренд у сучасному ритейлі; проаналізувати основні завдання, ключові переваги у забезпеченні ефективної комунікації та основні проблеми

реалізації інтерактивних комунікацій у ритейлі; надати рекомендації щодо ефективності трансформації маркетингових комунікацій до інтерактивного типу в ритейлі.

Для вирішення поставлених завдань використано комплекс теоретичних та емпіричних методів наукового дослідження: теоретичний аналіз, систематизація наукових літературних джерел, метод аналізу, метод збору інформації, метод порівняння.

Виклад основного матеріалу. Інтерактивні інструменти в ритейлі мають величезний вплив на розвиток усієї системи торгівлі. Припущення про те, що цей тренд тільки набирає своїх обертів, може бути доведено серйозним удосконаленням і широким поширенням використання інтерактивних інструментів у маркетингових і рекламних кампаніях. Дедалі більше ритейлерів вдається до digital-реклами, створення мобільних додатків, вітрин, дзеркал, QR-кодів та інших інструментів у своїх маркетингових стратегіях. У результаті можна спостерігати повернення уваги до бренду й зацікавленість споживачів. Інтерактивний маркетинг набагато ефективніший і дешевший за традиційні інструменти в маркетингу [1; 2].

Проблема комунікації є однією з суттєвих проблем на сучасному світовому ринку. Варіативності її розв'язання обговорювали багато авторів та було знайдено безліч шляхів її розв'язання різного рівня ефективності, серед яких найпопулярнішим і найсучаснішим методом, який довів свою ефективність ще на перших стадіях інтеграції на ринок, є інтерактивні інструменти. На сьогодні сформувалася вельми сприятлива ситуація для розвитку інтерактивних сервісів: у ритейлерів є інтерес, а ринок рішень пропонує технології та програмне забезпечення на будь-який бюджет і потреби. Незважаючи на великий попит, успішних масових упроваджень інтерактивних технологій, що забезпечують потреби покупців і прибуток ритейлерам, дуже мало [3]. Це пов'язано з тим, що більшість гіпотез і теорій не завжди дає результат на практиці, відсутня повноцінна методична база й достатня кількість фахівців, які мають досвід успішних упроваджень. Багато компаній з недовірою ставляться до проєктів із просування таких технологій, унаслідок чого ресурси та бюджети недостатні для ефективного впровадження.

На думку окремих дослідників до основних проблем реалізації інтерактивних комунікацій у ритейлі належать:

- недостатній рівень інноваційної активності компаній-ритейлерів, що утруднює розширення використовуваних технологій;
- обмеженість фінансових ресурсів, що виділяються на ці потреби, внаслідок недостатнього розуміння з боку керівництва компанії важливості зміни маркетингових комунікацій у напрямі використання сучасних інтерактивних засобів;
- відсутність науково-обґрунтованих концепцій повноцінного впровадження в діяльність компанії інтерактивних технологій, що тягне за собою зниження результативності проведених заходів [2; 4].

Проведення теоретичного дослідження комунікаційних рішень, а також удосконалення та впровадження інтерактивних інструментів на практиці є важливими завданнями на сьогодні. Технології розвиваються, з'являється дедалі більше можливостей для ритейлерів – активно розвивається сфера digital-інструментів у рекламі та маркетингу, також збільшується потреба покупців у комунікації в цій галузі. Акцент хотілося б зробити на появі QR-кодів та інтернет-магазинів, які справили вплив на споживачів. Зручність знаходження товару, отримання інформації про ту чи іншу акцію, товар, послугу допомагають ритейлерам передати інформацію безпосередньо своїм споживачам. Люди частіше стали користуватися інтернет-магазинами, що вплинуло на кількість покупців у «живих» магазинах. Розуміння нової специфіки поведінки

споживачів дає змогу ритейлеру утримати свого покупця, зберегти свою рентабельність і аудиторію бізнесу в конкурентній боротьбі. Вивчення інтерактивних інструментів дасть змогу найглибше оцінити їхній вплив, а також перспективу розвитку цього тренда на світовому ринку.

Завдання дослідження цього тренда в ритейлі необхідно розглядати з кількох сторін: зі сторони споживача та зі сторони виробника, тобто потенційного продавця. Якщо зробити акцент на споживчому попиті та вподобаннях, можна буде побачити, що інтерактивні інструменти – це вибір нового покоління. Консервативні споживачі не так активно користуються нововведеннями й сучасними технологіями, що виключає їх зі списку цільової аудиторії. На жаль, український ринок є одним із лідерів за наявністю консервативних споживачів, які ще не до кінця цілісно адаптувалися до нових технологій. Якщо ж розглядати ринок ширше – споживач у світі активно цікавиться і взаємодіє з інтерактивними інструментами, комунікація майже на щоденній основі завдяки сучасним технологіям дає змогу поліпшити взаємодію між продавцем і покупцем. Розглядаючи це питання з боку ритейлерів, ми також можемо бачити абсолютно різну та сегментовану аудиторію. Специфіка сегмента ринку та наданих товарів і послуг дає змогу продавцю найчіткіше обрати для себе той чи інший формат інструментів комунікації зі споживачем.

Досліджуючи нове покоління покупців і зміну сприйнятливості споживачів до брендів, можна дійти висновку, що інтерактивні інструменти, їхні методи впливу на попит є вкрай помітними і позитивними. Зростання ринку інтелектуальних рішень для ритейлу вказує на їхню затребуваність і ефективність використання. Електронні носії, що транслюють будь-яку комунікацію споживачеві, краще сприймаються аудиторією і перевершують будь-які інші. Наприклад, деякі електронні кіоски і вітрини можуть реєструвати погляди, оцінювати і класифікувати цільову аудиторію, демонструвати контент, призначений саме для цього типу споживачів. Зібрані дані кіоски в режимі онлайн надсилають у дата-центри для подальшого аналізу й використання в маркетингових цілях. Рекламні дисплеї та електронні вітрини, що реагують на вибір покупця і рекомендують йому супутні товари, стимулюють крос-продажі. Усе це свідчить про те, що інтерактивні інструменти є одним зі способів поліпшення взаємодії між продавцем і покупцем, а отже, одним із розв'язань проблеми комунікації сьогодення [5].

Під час дослідження цього тренду серед каналів комунікацій у ритейлі можна зробити такі основні висновки:

1. Інтерактивний маркетинг один із найпотужніших двигунів торгівлі в ритейлі.
2. Розвиток сучасних технологій змінив ритейл, сприяв розвитку і появі інтерактивних інструментів і вплинув на поведінку людини загалом.
3. За допомогою такого інтерактивного інструменту, як мобільні додатки, з'являється можливість забезпечити сегментування аудиторії та спрощення комунікацій між продавцем і покупцем на тлі диференціації аудиторії та утворення великої кількості сегментів.
4. Нове покоління найбільш сприйнятливим до інтерактивних інструментів, отже, майбутнє за інтерактивною взаємодією зі споживачем.

Для споживачів інтерактивні комунікації надають нові можливості:

- швидкість здійснення покупки і сама зручність, що дає змогу робити покупки, не виходячи з дому чи офісу;
- швидкість здійснення покупки і сама зручність, що дає змогу робити покупки, не виходячи з дому чи офісу;
- ефективна та дешева доставка товарів та послуг, а також система задоволення потреб споживачів у режимі реального часу;
- дає змогу уникнути прямої зустрічі з продавцем й унеможливує вплив фактора переконання або іншого психологічного впливу.

Для продавців вони також надають низку можливостей і переваг:

- гнучкість і пристосованість до умов ринку. Зміна ціни на товар і опис товару відбувається в найкоротші терміни;
- зниження витрат на маркетинг обходиться дешевше традиційного. Усі дії, такі, як оновлення інформації, персоналізація, розширення аудиторії, розсилання повідомлень тощо мають низьку вартість, що відповідно призводить до значної економії;
- ідентифікація користувачів і можливість побудови довготривалих взаємин між покупцем і продавцем;
- можливість проводити маркетингові дослідження ринку за допомогою онлайн-опитувань, що призводить до отримання додаткових оперативних даних;
- активізація споживачів, аналіз відгуків, проведення консультацій і розсилання рекламних матеріалів – розширення кола покупців й отримання додаткового прибутку.

Інтерактивний маркетинг – новий напрямок роботи з кінцевими споживачами, що передбачає безпосередню участь споживача в рекламній кампанії. Саме завдяки цій особливості він є одним із найефективніших механізмів взаємодії зі споживачем безпосередньо. Інтерактивний маркетинг використовує величезні можливості інтернет-ресурсів і всіх сервісів. Важлива роль інтерактивного маркетингу – це поширення в онлайн-просторі переконливого для споживачів образу бренду та підвищення лояльності до нього. Інтернет та пошукові інструменти сьогодні роблять пошук інформації легким, а це значить, що будь-яка інформація може в мить поширитися всюди. Саме тому сьогодні інтерактивний маркетинг стає центральною системою багатьох маркетингових кампаній, саме його інструменти володіють безпрецедентною швидкістю та ефективністю у визначенні місця кампанії та її репутації на ринку. Інтерне – той самий канал, який передає очікування споживачів та їхню чутливість щодо брендів. Серед можливостей інтерактивного маркетингу до основних можна зарахувати: вибірковий вплив; ідентифікацію та визначення користувачів; активізацію та спонукання до дії споживачів; використання ефектів «вірусного маркетингу»; зниження витрат на поширення рекламної інформації.

Розвиток сучасних технологій змінив ритейл, сприяв появі інтерактивних інструментів і вплинув на поведінку людини загалом. Динамічний і активний розвиток сучасних технологій справив величезний вплив на всю сферу роздрібної торгівлі. Кожна роздрібна мережа в силу своїх можливостей і уявлення про ефективне управління бізнесом освоює інформаційні технології (ІТ). На сьогодні є одна загальна тенденція – розвиток цього каналу комунікації можливий тільки із застосуванням цих технологій, а це означає, що у ритейлера з'являється все більше нових і нових ІТ-можливостей. Конкурентну перевагу отримує той, хто вмє швидше і простіше орієнтуватися в розмаїтті та вибирати для себе найбільш значущі рішення. Цілком можливо, що вже за кілька років у супермаркетах з'являться «розумні» візки з вбудованими сканерами і планшетами з сенсорними екранами, які дадуть змогу контролювати вибір продуктів. Наприклад, синхронізувавши список покупок через мобільний додаток на смартфоні з GPS, покупцеві буде легше орієнтуватися серед товарів. Однак для цього компаніям потрібен потужний і комплексний сервіс власної комунікації: багатоканальні або інтегровані продажі потребують інтеграції кількох каналів продажів і пов'язаних із ними інформаційних систем. Наразі ми можемо спостерігати як безліч транснаціональних корпорацій активно розвиваються в цьому напрямку. Такий самий висновок ми можемо зробити і щодо тенденції правильної інтернет-торгівлі – бізнес-системи, яка вмє сегментувати покупця, припускати та прораховувати його поведінку, і вибудовувати унікальні, таргетовані пропозиції, що стане майбутнім повсюдним продуктом успішних ритейлерів. Системи повинні вмє працювати зі складом виробника і суміжними додатками постачальників. Ще одним результатом впливу сучасних технологій на ритейл стала наявність такого каналу маркетингової комунікації, як соціальні мережі.

Інтеграція бізнесу в соціальні мережі дає змогу автоматично пропонувати покупцеві знижки, інформувати його про промо-акції, аналізувати список інтересів потенційного споживача і, ґрунтуючись на ньому, скласти wish list покупок.

Такий інтерактивний інструмент, як мобільні додатки дає змогу побудувати новий ефективний метод сегментування аудиторії та спростити комунікацію між продавцем і покупцем. З кожним роком мобільні технології завойовують сферу роздрібної торгівлі, результатом цього стало освоєння ритейлерами нових каналів продажів і зв'язку з покупцями. Вважається, що сайт, який дає змогу без проблем переглядати веб-сторінки на смартфонах і планшетах, – оптимальне рішення для продавців, які бажають закріпитися в мобільному сегменті. Але оскільки мобільні версії сайтів мають свої обмеження, мобільні додатки стали новим кроком у вирішенні цього завдання. На сьогоднішні мобільний маркетинг володіє величезним потенціалом: реалізуючи більш просунуті опції можна привернути увагу до бізнесу й отримати істотно більше прибутку в кінцевому результаті. Мобільні додатки володіють великими можливостями і функціоналом, а головне – за рахунок оптимізації під конкретний пристрій і більшої автономності – роблять це швидше і краще, ніж сайти. Мобільний застосунок від самого початку виявляє цільову аудиторію, дає змогу створювати масштабні маркетингові комунікації, які можна використовувати надалі.

Основну мету, яку виконує канал маркетингової комунікації, – доносить інформацію про бренд, компанію в зручному інтерактивному форматі. Дедалі більше користувачів сприймає смартфон як головний пристрій для комунікації, а використання мобільного застосунку як один із найзручніших сервісів.

Нове покоління найбільш сприйнятливим до інтерактивних інструментів, отже, майбутнє за інтерактивною взаємодією зі споживачем. Сучасний споживач вкрай вибагливий у тому потоці інформації, яка оточує нас на сьогодні. Основне завдання ритейлера – донести до свого потенційного покупця або клієнта комунікацію, адже якою б не була комунікація, найважливішим фактором є канал її передавання. Безумовно, комплексна взаємодія одразу через кілька каналів комунікації є найбільш правильною маркетинговою стратегією, а також сприятливим середовищем для підвищення уваги та споживчої активності до бренду. Канали комунікації безпосередньо залежать від аудиторії, з якою взаємодіють ритейлери. Вітчизняна аудиторія більш консервативна і менш адаптована до інтерактивних інструментів, якщо розглядати світовий ринок ритейлу (переважно європейські держави, Азію і США), то там тенденція переходу на інтерактивний і онлайн-маркетинг більш помітна. Ще одним фактором аудиторії є не тільки географічна, а й вікова. Хотілося б відзначити потенціал «нового покоління», яке безумовно більш інтегроване в систему взаємодії з сучасними технологіями.

Інтерактивні інструменти підвищили ефективність комунікації зі споживачем, але не вплинули на його рівень доходу. На сьогодні економічний фактор доходу населення має концептуальний і сильний вплив на сучасну людину. В умовах обмеженості вибору, виходячи з рівня доходу, цільова аудиторія тієї чи іншої комунікаційної кампанії безпосередньо залежатиме від цього критерію. Припустимо, що комунікаційна кампанія була побудована ідеально, а також канал комунікації – інтерактивна взаємодія зі споживачем – правильно й ефективно доніс інформацію до споживача. Чудово побудована маркетингова кампанія може підвищити зацікавленість споживача до бренду, привернути увагу й спонукати його до дії – покупки. Однак хоч би яким потенційно бажаним був товар чи послуга, споживач насамперед спиратиметься на свій рівень доходу, свою можливість стати «клієнтом». Гаманець покупця завжди був і буде зосереджений на зручніших і важливіших покупках першої необхідності. Завдання всіх ритейлерів на сьогодні полягає в побудові найефективнішої комунікаційної кампанії для потрапляння в «необхідну зону потреб» свого споживача, за відсутності можливості вплинути на рівень дохідності, завдання полягає у

формуванні спонукання до дії всередині покупця [1; 6]. У такому разі, ґрунтуючись на побудованій лояльності до бренду, споживач купуватиме той чи інший товар і послугу.

Конкуренція, що постійно посилюється, прискорений технологічний розвиток і соціалізація веб, докорінно змінили побудову маркетингових стратегій. Традиційні канали комунікації вже не приносять бажаних результатів, і дедалі більшого поширення набувають нові інтерактивні маркетингові тактики. Цей спосіб комунікації має не тільки двосторонню дію на продавця і покупця, а й допомагає задіяти споживача в самому маркетинговому процесі, спонукаючи здійснити купівлю й залишити будь-який зворотний зв'язок для продавця.

Висновки. Важливість і актуальність досліджуваної проблематики зумовлена тим, що сучасні тенденції комунікаційних рішень у ритейлі являють собою двигун сучасного прогресу, а також створюють новий механізм взаємодії між продавцем і покупцем, відповідаючи основним пріоритетам і можливостям сучасного світу, а саме:

1. Зміна поведінки споживачів: сучасний покупець очікує не лише товар, а й взаємодію – персоналізовану, емоційну та інтерактивну. Залучення через технології: інтерактивні екрани, доповнена реальність (AR), QR-коди, чат-боти та інші інструменти підвищують залучення покупця у фізичних і цифрових магазинах.

2. Соціальні мережі та UGC (User Generated Content): бренди використовують інтерактивні кампанії в соцмережах для створення контенту покупцями, що підвищує довіру та впізнаваність.

3. Аналітика та персоналізація: інтерактивні інструменти дають змогу збирати дані про поведінку користувача, що допомагає адаптувати маркетинг під кожного клієнта. Омніканальний досвід: інтерактивність забезпечує безшовну комунікацію між онлайн- і офлайн-каналами, що важливо для сучасного ритейлу. Емоційний зв'язок з брендом: завдяки взаємодії споживач краще запам'ятовує бренд і формується позитивний емоційний досвід.

Conclusions. Summarizing the above, we can conclude that the importance and relevance of the issues under study is due to the fact that current trends in communication solutions in retail are the engine of modern progress, and also create a new mechanism of interaction between the seller and the buyer, meeting the main priorities and opportunities of the modern world, namely.

1. Changing consumer behavior: a modern buyer expects not only goods, but also interaction – personalized, emotional and interactive. Engagement through technology: interactive screens, augmented reality (AR), QR codes, chatbots and other tools increase customer engagement in physical and digital stores.

2. Social media and UGC (User Generated Content): brands use interactive social media campaigns to generate customer-generated content, which increases trust and awareness.

3. Analytics and personalization: interactive tools allow you to collect data on user behavior, which helps to adapt marketing to each client. Omnichannel experience: interactivity provides seamless communication between online and offline channels, which is important for modern retail. Emotional connection with the brand: through interaction, the consumer remembers the brand better and forms a positive emotional experience.

Список використаних джерел

1. Бурліцька О. П. Сутність трейд-маркетингу як основного інструменту стимулювання збуту. *Галицький економічний вісник*. 2023. Вип. 4 (83). С. 122–129. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.04.122
2. Бурліцька О., Оксентюк Б. Креативні інструменти комунікаційного маркетингу. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія /за ред. д.е.н., проф. О. А. Сороківської. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2024. С. 463–475. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46506> (дата звернення: 21.11.2024).

3. Котлер Ф., Катарджая Г., Сетьяван І. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового / пер. з англ. К. Куницької та О. Замаєвої. К. : КМ-БУКС, 2018. 208 с.
4. Burlitska O., Sholomeichuk S. Researching innovative sales technologies and determining the degree their suitability for use domestic enterprises. *Economy, finance, management: world problems and development prospects: collective monograph / Andrushchak I. – etc. – International Science Group*. Boston: Primedia eLaunch, 2024. P. 579–589. URL: <https://isg-konf.com/economy-finance-management-world-problems-and-development-prospects/> (дата звернення: 03.04. 2024). DOI: <https://doi.org/10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.1.11.1>
5. Burlitska O., Sholomeichuk S. The role of information technologies in the management of enterprise marketing. *Development of world economy, marketing and management in modern conditions: collective monograph / Andrushko R., Zhydovska N., Myronchuk Z. – etc. – International Science Group*. Boston: Primedia eLaunch, 2023. P. 145–154. URL: <https://isg-konf.com/development-of-world-economy-marketing-and-management-in-modern-conditions/> (дата звернення: 20.11.2023). DOI: <https://doi.org/10.46299/ISG.2023.MONO.ECON.4.8.1>
6. Burlitska O., Sholomeichuk S. The main types of marketing assets in modern business in the implementation of innovation and investment activities. *Structural changes, uncertainty, ways of development of the economy, management and tourism / Andrushchak I. – etc. – International Science Group*. Boston: Primedia eLaunch, 2024. P. 229–239. URL: <https://isg-konf.com/structural-changes-uncertainty-ways-of-development-of-the-economy-management-and-tourism/> (дата звернення: 22.12.2024). DOI: <https://doi.org/10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.3.8.1>

References

1. Burlitska O. (2023) Sutnistj trejd-marketynghu jak osnovnogho instrumentu stymuljuvannja zbutu [The essence of trade marketing as the main tool for stimulating sales]. *Ghalyckyj ekonomichnyj visnyk*, vol. 4 (83), pp. 122–129. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.04.122
2. Burlitska O., Oksentjuk B. (2024). Kreatyvni instrumenty komunikacijnogho marketynghu [Creative communication marketing tools]. *Transformacija biznesu dlja stalogho majbutnjogho: doslidzhennja, cyfrovizacija ta innovaciji: monografija / za red. d.e.n., prof. O. A. Sorokivskojki*. [Business Transformation for a Sustainable Future: Research, Digitalization and Innovation: monograph / Edited by Doctor of Economics, Prof. O. A. Sorokivska.]. Ternopilj: FOP Paljanycja V. A. pp. 463–475. Available at: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46506> (accessed: 21 November 2024)
3. Kotler F., Katarzdhaia H., Setiavan Yi. (2018). *Marketynh 4.0. Vid tradytsiinoho do tsyfrovoho* [Marketing 4.0. From traditional to digital] / per. z anh. K. Kunytskoi ta O. Zamaievoi. K.: КМ-БУКС. 208 p.
4. Burlitska O., Sholomeichuk S. (2024). Researching innovative sales technologies and determining the degree their suitability for use domestic enterprises [Researching innovative sales technologies and determining the degree their suitability for use domestic enterprises]. *Economy, finance, management: world problems and development prospects: collective monograph / Andrushchak I. – etc. – International Science Group* [Economy, finance, management: world problems and development prospects: collective monograph / Andrushchak I. – etc. – International Science Group]. Boston: Primedia eLaunch, pp. 579–589. Available at: <https://isg-konf.com/economy-finance-management-world-problems-and-development-prospects/> (accessed: 03 April 2024). DOI: <https://doi.org/10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.1.11.1>
5. Burlitska O., Sholomeichuk S. (2023). The role of information technologies in the management of enterprise marketing [The role of information technologies in the management of enterprise marketing]. *Development of world economy, marketing and management in modern conditions: collective monograph / Andrushko R., Zhydovska N., Myronchuk Z. – etc. – International Science Group*. [Development of world economy, marketing and management in modern conditions: collective monograph / Andrushko R., Zhydovska N., Myronchuk Z. – etc. – International Science Group] Boston: Primedia eLaunch, pp. 145–154. Available at: <https://isg-konf.com/development-of-world-economy-marketing-and-management-in-modern-conditions/> (accessed: 20 November 2023). DOI: <https://doi.org/10.46299/ISG.2023.MONO.ECON.4.8.1>
6. Burlitska O., Sholomeichuk S. (2024). The main types of marketing assets in modern business in the implementation of innovation and investment activities [The main types of marketing assets in modern business in the implementation of innovation and investment activities] *Structural changes, uncertainty, ways of development of the economy, management and tourism / Andrushchak I. – etc. – International Science Group* [Structural changes, uncertainty, ways of development of the economy, management and tourism / Andrushchak I. – etc. – International Science Group]. Boston : Primedia eLaunch, pp. 229–239. Available at: <https://isg-konf.com/structural-changes-uncertainty-ways-of-development-of-the-economy-management-and-tourism/> (accessed: 22 December 2024). DOI: <https://doi.org/10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.3.8.1>



BUSINESS AND TRADE

ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ

УДК 330.34:004

РОЗВИТОК ІТ-СЕКТОРА УКРАЇНИ ЯК ПЕРЕДУМОВА РОЗВИТКУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Вікторія Васюта; Василь Васюта; Елеонора Ляхно; Анастасія Єгорова

*Національний університет «Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка», Полтава, Україна*

Резюме. Цифровізація є ключовою тенденцією в сучасній економіці, яка фундаментально трансформувє всі сектори суспільства шляхом підвищення ефективності, сприяння інноваціям та створення нових форм зайнятості. В Україні цей процес тісно пов'язаний з глобальною цифровою трансформацією та європейською інтеграцією. ІТ-сектор відіграє ключову роль у цифровому розвитку України, підтримуючи економічне зростання, конкурентоспроможність та розвиток інформаційного суспільства. Однак українська ІТ-індустрія стикається зі значними викликами, включаючи війну, економічну нестабільність, нестачу талантів, порушення бізнес-процесів, зміни оподаткування та труднощі з релокацією. Досліджено структуру та динаміку цифрової економіки України, підкреслюючи роль передових технологій, таких як штучний інтелект, хмарні технології, Big Data, блокчейн та Інтернет речей. Висвітлено, як цифрова трансформація впливає на бізнес-моделі та операції в ключових галузях, таких як сільське господарство, логістика та виробництво. Обговорено життєво важливий внесок ІТ-компаній у сприяння інноваціям та автоматизації, забезпечення міжнародної співпраці та побудову економіки, що базується на знаннях. Незважаючи на зниження експорту ІТ-послуг та зростання конкуренції з боку безпечніших ринків, ІТ-сектор України залишається стійким та глобально актуальним. Проаналізовано сучасні тенденції ринку праці, включаючи надлишок спеціалістів, зміни в заробітній платі та посилення конкуренції, особливо для фахівців молодшого рівня. Оцінено політичні дискусії щодо податкових реформ та потенційного впливу на довіру інвесторів і режим Diiа.City. Поява військових технологій (miltech) та інтеграція світових тенденцій у сфері штучного інтелекту, кібербезпеки та хмарної інфраструктури демонструють технологічну адаптивність України. Методологія DevOps виділяється як стратегічний підхід до підвищення гнучкості, інновацій та конкурентоспроможності в кризових умовах. Визначено стратегічні пріоритети сталого розвитку ІТ, якими є підтримання освіти, податкова політика, стимулювання інновацій та міжнародна співпраця.

Ключові слова: цифровізація, ІТ-сектор України, цифрова економіка, штучний інтелект (AI), кадровий дефіцит.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.03.147

Отримано 30.04.2025

UDC 330.34:004

DEVELOPMENT OF UKRAINE'S IT SECTOR AS A PREREQUISITE OF ECONOMIC DIGITALIZATION

Viktoriia Vasiuta; Vasyl Vasiuta; Eleonora Liakhno; Anastasiia Yehorova

National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic», Poltava, Ukraine

Summary. Digitalization is a key trend in the modern economy, fundamentally transforming all sectors of society by enhancing efficiency, promoting innovation, and creating new forms of employment. In

Ukraine, this process is closely linked to global digital transformation and European integration. The IT sector plays a central role in Ukraine's digital progress, supporting economic growth, competitiveness, and the development of an information society. However, the Ukrainian IT industry faces significant challenges, including war, economic instability, talent shortages, business process disruptions, tax changes, and relocation difficulties. This article explores the structure and dynamics of Ukraine's digital economy, emphasizing the role of advanced technologies such as artificial intelligence, cloud computing, Big Data, blockchain, and IoT. It highlights how digital transformation impacts business models and operations across key industries like agriculture, logistics, and manufacturing. The study also discusses the vital contribution of IT companies in fostering innovation and automation, enabling international collaboration, and building a knowledge-driven economy. Despite the decline in IT service exports and growing competition from safer markets, Ukraine's IT sector remains resilient and globally relevant. The article analyzes current labor market trends, including oversupply of specialists, salary shifts, and increased competition, particularly for junior-level professionals. It also assesses policy debates regarding tax reforms and the potential impact on investor confidence and the Diia.City regime. The emergence of military technology (miltech) and the integration of global trends in AI, cybersecurity, and cloud infrastructure demonstrate Ukraine's technological adaptability. The DevOps methodology stands out as a strategic approach to enhance flexibility, innovation, and competitiveness under crisis conditions. The article concludes by identifying strategic priorities for sustainable IT growth, including education, taxation policy, innovation support and international cooperation.

Key words: digitalization, Ukrainian IT sector, digital economy, artificial intelligence (AI), shortage of specialists.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.03.147

Received 30.04.2025

Постановка проблеми. Цифровізація – ключова тенденція сучасної економіки, яка охоплює всі сфери життя, трансформує традиційні системи, сприяє ефективності, інноваціям та створенню нових форм зайнятості. В Україні цей процес є частиною глобальної цифрової трансформації, що особливо актуальна в контексті Євроінтеграції. Цифровізація стимулює економічне зростання, конкурентоспроможність і формування інформаційного суспільства, де знання й технології стають основою нової цифрової економіки. ІТ-сфера є ключовою для цифрового прогресу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням ролі, стану та перспектив розвитку ІТ-галузі у цифровій трансформації економіки України присвячені праці Леми Г. В., Марценюка А. Л., Коханчика О. [1]; Васильєвої Н. Б., Нижниченко Я. Є., Заболотної О. [2]; Куцика П., Туліки Н., Процикевича А. [3]; Хоменко І., Хоменко О. [4] та інших.

Метою дослідження є аналіз стану розвитку ІТ-галузі та її впливу на процеси цифровізації економіки України.

Постановка завдання. В умовах діджиталізації ІТ-сектор набуває все більшого значення у світовій економіці. Україна є одним із провідних постачальників ІТ-послуг. Проте галузь стикається з серйозними викликами: війна, економічна нестабільність, дефіцит кадрів, труднощі в бізнес-процесах, зміни в оподаткуванні та проблеми з релокацією й залученням клієнтів. Це створює ризики для стабільності та розвитку ІТ-сфери й може призвести до відтоку кадрів і зниження інвестиційної привабливості. У зв'язку з цим необхідно розробити або оновити стратегії, які сприятимуть подальшому розвитку галузі, що сприятиме розвитку цифровізації України.

Виклад основного матеріалу. Цифрова економіка – це система, в якій ключову роль відіграють інформаційні технології, цифрові процеси та дані. Вона базується на використанні таких технологій, як штучний інтелект, хмарні сервіси, блокчейн, IoT, аналітика даних. Основними елементами є цифрові платформи, глобальний обмін інформацією, інновації та стартапи. Велике значення має збирання й аналіз великих обсягів даних для ефективного управління й прийняття рішень [1]. Цифрова економіка забезпечує швидкий доступ до товарів, послуг, ринків і ресурсів через Інтернет і мобільні технології [2].

Цифрові технології трансформують усі аспекти бізнесу – від створення продукту до його просування, змінюючи бізнес-моделі та способи взаємодії з клієнтами, партнерами і державою. Це забезпечує гнучкість, ефективність і клієнтоорієнтованість компаній. Найактивніше цифровізація впроваджується в аграрному секторі, переробній і харчовій промисловості, логістиці, транспорті та сфері переробки відходів. Вона трансформує бізнес-моделі, змінюючи взаємодію з усіма учасниками ринку та підвищуючи ефективність діяльності. Завдяки впровадженню технологій підприємства отримують конкурентні переваги, додаткові прибутки та знижують витрати через автоматизацію й зменшення потреби в ручній праці [3].

ІТ-підприємства є ключовими учасниками розвитку цифрової економіки в Україні, оскільки вони сприяють інноваціям, технологічному прогресу та підвищенню ефективності в різних галузях. Ці підприємства автоматизують процеси, знижують витрати та збільшують продуктивність, а також підтримують глобалізацію та міжнародну співпрацю через Інтернет. Цифрова трансформація, що охоплює всі аспекти економіки, створює нові бізнес-моделі та можливості для розвитку людського капіталу, зокрема через навчання та розвиток кваліфікованих кадрів для цифрової економіки. Всі ці фактори сприяють формуванню інноваційного й конкурентоспроможного економічного середовища [1].

Наразі ІТ-індустрія України демонструє високу стійкість та значну роль у глобальній економіці, попри виклики війни, економічної нестабільності та внутрішніх проблем [4]. До 2022 року спостерігалось стабільне зростання, а експорт ІТ-послуг сягав значних обсягів. Сьогодні галузь стикається з новими викликами, зокрема збереженням людського капіталу та підвищенням вимог до кваліфікації фахівців, що є критично важливим для її подальшого розвитку [5]. Сектор стикається з кадровим дефіцитом, труднощами в бізнес-процесах і новими податковими навантаженнями, що загрожують його стабільності [4].

2024 рік став непростим для ІТ-сфери в Україні та світі, поєднавши нові можливості з викликами, які стали тестом на стійкість галузі. Спостерігається спад доходів в українському ІТ-секторі – експорт ІТ-послуг за 9 місяців знизився на 5% у порівнянні з 2023 роком, а частка галузі у ВВП скоротилася до 4,4%. Основні причини падіння – скорочення іноземних замовлень і міграція компаній. Незважаючи на це, ІТ залишається однією з найприбутковіших галузей, забезпечуючи 38% експорту послуг України [5]. Основні виклики та тренди ІТ-галузі у 2024 році представлено на рис. 1.

Українські ІТ-компанії користуються попитом завдяки вигідному співвідношенню ціни та якості, але через війну змушені конкурувати з безпечнішими країнами, оскільки не всі іноземні замовники готові ризикувати. Обмеження на виїзд фахівців і труднощі з релокацією ускладнюють роботу з міжнародними клієнтами, особливо для спеціальностей, які потребують фізичної присутності. Для вирішення цих проблем компанії створюють змішані команди з фахівцями з інших країн [6].

В ІТ-сфері України спостерігається надлишок фахівців, що спричинено скороченням проєктів і зупинкою найму через економічні труднощі. Це створює високу конкуренцію, ускладнюючи працевлаштування для Junior-спеціалістів, тоді як Senior-фахівці погоджуються на нижчі зарплати. Медіанна зарплата айтівця знизилася на 1,7% і становить \$ 2590, хоча у першій половині 2024 року для деяких спеціалістів, зокрема DevOps, дохід трохи зріс. Найвищі зарплати були в продуктових компаніях, найнижчі – в аутсорсингових.



Рисунок 1. Основні виклики й тренди ІТ-галузі України у 2024 році

Обговорення змін до податкового законодавства, зокрема заборони спрощеної системи оподаткування для ІТ-фахівців, упровадження чи підвищення військового збору, викликало занепокоєння в галузі. Провідні ІТ-об'єднання виступили проти таких змін, вказуючи на загрозу для стабільності, довіри інвесторів й існування правового режиму Дія.City. Зміни можуть спричинити відтік компаній за кордон, втрату інвестицій і падіння конкурентоспроможності України [6]. Це стане суттєвою проблемою для України, що буде гальмувати розвиток цифровізації економіки.

Під час повномасштабної війни Україна стала центром розвитку військових технологій: з'явилися тисячі miltech-стартапів, які створюють безпілотники, кіберзахист, роботизовані системи та аналітичні інструменти. Miltech об'єднав ІТ, науку та інженерію, зміцнюючи обороноздатність країни та підвищуючи міжнародний авторитет українського ІТ. Хоча інвестиції поки обмежені, експерти вважають, що ця галузь має потенціал стати символом технологічної сили України.

Україна активно просувається по світових технологічних трендах: розвиває штучний інтелект, Big Data, хмарні технології та кібербезпеку. AI-рішення застосовують у бізнесі та військових розробках, зокрема для аналізу даних із дронів. Україна займає друге місце в ЦСЄ за кількістю AI-компаній. Хмарні сервіси дозволяють підвищити ефективність і безпеку бізнесу, а попит на DevOps-фахівців із відповідними знаннями зростає. Кібербезпека – ключовий напрям, особливо у військовому контексті.

Частина українських айтівців змінює спеціальність у межах ІТ, щоб пристосуватись до ринку. За даними опитування, 24% вже змінювали фах, а DevOps – одна з найпопулярніших сфер для переходу. Найчастіше до DevOps приходять із системного адміністрування, техпідтримки, аналітики БД та розробки. При цьому самі DevOps-інженери не часто змінюють спеціалізацію – лише 17%, переважно переходячи у Software Engineering.

Отже, незважаючи на виклики, український ІТ-ринок демонструє здатність адаптуватися та розвиватися. Одним із основних факторів цього є впровадження сучасних підходів, таких, як DevOps, що дозволяють підвищити ефективність і швидко реагувати на зміни, залишаючись конкурентоспроможними. Інтеграція

DevOps-методології підкреслює, що український IT-сектор не лише виживає, а й створює умови для інноваційного прориву, що визначатиме його майбутнє у 2025 році та надалі [6].

Висновки. IT-індустрія України залишається однією з найдинамічніших і найперспективніших галузей економіки, яка робить вагомий внесок у розвиток цифровізації економіки. Попри значні досягнення, сектор стикається з серйозними викликами: воєнний стан, нестача кваліфікованих кадрів, зміни в оподаткуванні, проблеми з релокацією та залученням інвестицій. Забезпечення стійкого розвитку IT-індустрії потребує комплексного підходу, що включає: підтримання освітніх ініціатив для підготовки кадрів; створення сприятливого податкового й регуляторного середовища; стимулювання інновацій і розвитку цифрової інфраструктури; зміцнення міжнародного співробітництва. Стратегічним завданням держави має стати формування політики цифрової трансформації, орієнтованої на конкурентоспроможність України на глобальному ринку інформаційних технологій. За умови ефективного реагування на виклики, український IT-сектор має всі шанси не лише зберегти позиції, але й посилити роль у світовій цифровій економіці.

Conclusions. Ukraine's IT industry remains one of the most dynamic and promising sectors of the national economy, making a significant contribution to the development of digitalization. Despite substantial achievements, the sector faces serious challenges such as martial law, a shortage of qualified professionals, changes in taxation, relocation issues, and difficulties in attracting investments. Ensuring the sustainable development of the IT industry requires a comprehensive approach, including: support for educational initiatives aimed at workforce training; the creation of a favorable tax and regulatory environment; the promotion of innovation and development of digital infrastructure; and the strengthening of international cooperation. A strategic task for the state is to shape a digital transformation policy focused on enhancing Ukraine's competitiveness in the global information technology market. With effective responses to current challenges, Ukraine's IT sector has every chance not only to maintain its position but also to strengthen its role in the global digital economy.

Список використаних джерел

1. Лема Г. В., Марценюк А. Л., Коханчик О. Фактори формування цифрової економіки та розвитку IT-галузі в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-95> (дата звернення: 22.04.2025).
2. Васюта В. Б., Васюта В. В. Вища освіта в умовах цифрової трансформації України. *SCIENCE AND EDUCATION IN THE THIRD MILLENNIUM: Information Technology, Education, Law, Psychology, Social Sphere, Management*. International collective monograph. Institute of Public Administration Affairs. Lublin, Polska, 2024. С. 135–159 URL: <https://zenodo.org/records/11447811> (дата звернення: 22.04.2025).
3. Васильєва Н. Б., Нижниченко Я. Є., Заболотна О. С. Вплив цифровізації на трансформацію бізнес-моделей у традиційних галузях економіки. *Академічні візії*. 2024. Вип. 37. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14197967> (дата звернення: 22.04.2025).
4. Куцик П., Туліка Н., Процикевич А. Стан та перспективи розвитку IT-індустрії України. *Економіка та суспільство*, 2024. Вип. 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-10> (дата звернення: 22.04.2025).
5. Хоменко І., Хоменко О. Особливості IT-галузі в Україні: сучасний стан і перспективи розвитку. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 2 (34). С. 143–153. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-143-153](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-143-153) (дата звернення: 30.04.2025).
6. IT-сектор в Україні: стан ринку наприкінці 2024 року. URL: https://itedu.center/ua/blog/articles/it-market-in-ukraine-end-of-2024/?srsltid=AfmBOorw9FP5zOC_jMOn6udtxLWR5OsInnFsDNi_KjqxILO0Mo4OnhhK (дата звернення: 30.04.2025).

References

1. Lema Gh. V., Marcenjuk A. L., Kokhanchuk O. (2024) Faktory formuvannja cyfrovjji ekonomiky ta rozvytku IT-ghaluzi v Ukrajinі [Factors of formation of the digital economy and development of the it industry in Ukraine] *Ekonomika ta suspiljstvo*, vol. 63. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-95> (accessed: 22 April 2025).

2. Vasjuta V. B., Vasjuta V. V. (2024). Vyshha osvita v umovakh cyfrovoji transformaciji Ukrainy [Higher education in the conditions of digital transformation in Ukraine]. *SCIENCE AND EDUCATION IN THE THIRD MILLENNIUM: Information Technology, Education, Law, Psychology, Social Sphere, Management*. International collective monograph. Institute of Public Administration Affairs. Lublin, Polska, pp. 135–159. Available at: <https://zenodo.org/records/11279996> (accessed: 22 April 2025).
3. Vasyljjeva N. B., Nyzhnychenko Ja. Je., Zabolotna O. S. (2024) Vplyv cyfrovizaciji na transformaciju biznes-modelej u tradycijnykh ghaluzjakh ekonomiky [The impact of digitalization on the transformation of business models in traditional sectors of the economy]. *Akademichni viziji*, vol. 37. Available at: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14197967> (accessed: 22 April 2025).
4. Kucyk P., Tulika N., Procykevych A. (2024) Stan ta perspektyvy rozvytku IT-industriji Ukrainy [Innovations in the marketing system of a modern industrial enterprise: challenges in entering foreign markets]. *Ekonomika ta suspiljstvo*, vol. 67. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-10> (accessed: 22 April 2025).
5. Khomenko I., Khomenko O. (2023) Osoblyvosti IT-ghaluzi v Ukraini: suchasnyj stan i perspektyvy rozvytku [Peculiarities of the it industry in Ukraine: current state and development prospects] *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnja*, no. 2 (34), pp. 143–153. Available at: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-143-153](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-143-153) (accessed: 30 April 2025).
6. IT-sektor v Ukraini: stan rynku naprykinci 2024 roku. Available at: https://itedu.center/ua/blog/articles/it-market-in-ukraine-end-of-2024/?srsltid=AfmBOorw9FP5zOC_jMOn6udtxLWR5OsInnFsDNi_KjqxILO0Mo4OnhhK (accessed: 30 April 2025).



PUBLIC ADMINISTRATION

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

УДК 338.22/.24

КОРЕЛЯЦІЯ ТИПОЛОГІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ

Тетяна Арбузова

Білоцерківський національний аграрний університет, Біла Церква, Україна

Резюме. Присвячено дослідженню типології державної політики й обґрунтуванню взаємозв'язку між типом і видом урядової політики та державним регулюванням. Узагальнено основні критерії, за якими класифікують типи та напрями державної політики – за масштабами, спрямованістю, сферами реалізації, змістом, характером впливу, часовими рамками, хронологічною ознакою, ціннісною орієнтацією, стилем розв'язання суспільних проблем та взаємовідносин агентів політичної діяльності, органом влади, що формує чи реалізує державну політику, механізмом її поширення. Встановлено, що вид державної політики відповідає напрямку державного регулювання. Зазначено, що окремі різновиди державної політики за різними класифікаційними ознаками можуть частково перетинатися та поєднуватися, формуючи відповідні мікси. Обґрунтовано, що типологія державної політики допомагає урядам ефективніше керувати країною, а громадянам – краще розуміти дії влади. Встановлено, що вплив державної політики на якість державного регулювання демонструють такі аспекти: чіткість та системність регулювання, оптимізація ресурсів, гнучкість у реагуванні на виклики, підвищення прозорості та підзвітності, ефективність комунікації. Узагальнено найбільш успішні типи і види реалізованої державної політики в турбулентні періоди розвитку економік світу. Представлено хронологію втілення основних типів і видів державної політики в історії соціально-економічного та політичного розвитку України. Зазначено, що нагальними викликами, з якими стикнулися нині економіки світового господарства й, зокрема Україна, є екологічні, цифровізаційні, безпекові. Запропоновано сучасні світові політичні тренди, які справляють вплив на реалізацію державного регулювання в Україні. Зроблено висновок, що за певного універсального набору інструментів регулювання політик має бути креатором з науковим підходом їх поєднання та пошуку нових, аби віднайти правильне державно-політичне рішення й продемонструвати суспільству свою професійність, патріотичність, дієздатність, переконати його довіряти й прямувати за собою, аби досягти максимального ступеня релевантності.

Ключові слова: державна політика, державне регулювання, типологія, типи державної політики, види державної політики, політичні рішення, виклики, кореляція.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.03.153

Отримано 02.04.2025

UDC 338.22/.24

CORRELATION OF TYPOLOGY OF STATE POLICY TYPOLOGY AND STATE REGULATION

Tetyana Arbuzova

Bila Tserkva National Agrarian University, Bila Tserkva, Ukraine

Summary. The article deals with the study of state policy typology and the justification of the relationship between the type and the kind of government policy and state regulation. The main criteria by which types and

directions of state policy are classified are summarized here – by scale, direction, spheres of implementation, content, nature of influence, time frame, chronological feature, value orientation, style of solving social problems and relationships between agents of political activity, the body of power that forms or implements state policy, the mechanism of its dissemination. It is established that the kind of state policy corresponds to the direction of state regulation. It is noted that individual varieties of state policy according to different classification features can partially overlap and combine, forming appropriate mixes. It is substantiated that the typology of state policy helps governments to manage the country more successfully and citizens better understand the actions of the authorities. It has been established that the impact of state policy on the quality of state regulation is demonstrated by the following aspects: clarity and systematicity of regulation, optimization of resources, flexibility in responding to challenges, increasing transparency and accountability, and communication efficiency. The most successful types and kinds of implemented state policy in turbulent periods of development of world economies are summarized. The chronology of the main types and kinds of implementations of state policy in the history of socio-economic and political development of Ukraine is presented. It is noted that the urgent challenges faced by the economies of the world economy and, in particular, Ukraine, are environmental, digitalization and security. Modern world political trends that influence the implementation of state regulation in Ukraine are proposed. It is concluded that with a certain universal set of regulatory instruments, a policymaker must be a creator with a scientific approach to combining them and searching for new ones to find the right state-political solution and demonstrate his professionalism to the society, his patriotism, ability to act, convince the society to trust and follow him to achieve the maximum degree of relevance.

Key words: state policy, state regulation, typology, types of state policy, kinds of state policy, directions of state regulation, political decisions, challenges, correlation.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.03.153

Received 02.04.2025

Постановка проблеми. Типологія – це поширений методологічний рівень пізнання. Дослідження типології державної політики є важливим, оскільки дозволяє і систематизувати знання, адже класифікаційні ознаки політики допомагають чітко розмежувати їхні особливості, цілі та методи реалізації; виявити закономірності – аналіз типів політики допомагає зрозуміти загальні тенденції, фактори впливу та можливі наслідки прийнятих рішень; порівнювати та оцінювати ефективність, бо типологізація дає змогу зіставляти політики різних країн або періодів, визначати найкращі практики та виявляти недоліки; прогнозувати наслідки, оскільки розуміння типології допомагає моделювати можливі результати впровадження певної політики в конкретному соціально-економічному чи політичному контексті; сприяти вдосконаленню державного регулювання, адже аналіз типів політики дозволяє урядам і дослідникам формулювати більш ефективні стратегії та коригувати нинішні підходи; полегшувати прийняття рішень – класифікація політик допомагає політикам, управлінцям та громадськості краще орієнтуватися в складних суспільних процесах. Таким чином, дослідження типології державної політики у взаємозв'язку з державним регулюванням є актуальним, сприяючи більш раціональному, науково-обґрунтованому підходу до формування та реалізації політичних рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Закордонні дослідники: В. Акстейн, Дж. Блаттер [8], Е. Е. Бордмен, Е. Р. Вайнінг [3], Д. Л. Веймер [3], Ф. Вітманн, Д. Х. Грінберг, М. Гуфнагл, Я. Едлер, Й. Круковська, М. Лаковська, Р. Лінднер, М. Манделлі [11], Л. Мікула, Л. Портманн [8], Ф. Раусіс [8], Р. А. Розенфельд [2], Ф. Рот та ін.; й вітчизняні вчені, зокрема, Т. М. Брус [10], О. І. Кілієвич [6], Ю. В. Ковбасюк [6], О. І. Крюков [12], З. П. Конохова [16], С. В. Майстро [12], О. В. Новакова [13], Н. П. Пашина [13], В. В. Резніков, Г. Л. Рябцев, О. М. Рудік [10], В. В. Тертичка [6] зробили масштабний внесок у дослідження змісту й типології державної політики та процесу державного регулювання суспільної життєдіяльності. Проте попри глибоку деталізацію при вивченні зазначених питань, аспекти кореляції типу державної політики й державного регулювання не знайшли свого широкого відображення. Видається за доцільне узагальнити й упорядкувати типологічну природу державної політики в її зв'язку з регулюючою функцією держави.

Метою дослідження є вивчення взаємозв'язку між типом і видом урядової політики та державним регулюванням.

Постановка завдання. У процесі аналізу сформульовано такі завдання: узагальнити та систематизувати ключові критерії класифікації типів та напрямів державної політики й взаємозв'язки між ними; представити аргументи для обґрунтування впливу типології державної політики на якість державного регулювання.

Наукові методи аналізу, синтезу, узагальнення, аналогії, системного підходу використано для вирішення поставлених завдань.

Виклад основного матеріалу. Насамперед впорядкуємо основні категорії, якими послуговуватимемося в процесі дослідження. Державне управління – це процес впливу різного рівня органів державної влади на суспільні об'єкти, аби забезпечити підвищення ефективності й результативності їх діяльності [1, с. 122, 153, 162]. Його окремою функцією є державне регулювання – свідома активність держави щодо впливу на економічні, соціальні, політичні та інші процеси в країні шляхом прийняття нормативно-правових актів, упровадження інструментів економічних механізмів, адміністративного управління та контролю. Зміст державної політики є напрямом дій (чи утримання від них) з визначення сукупності політичних стратегій, програм і заходів, спрямованих на досягнення певних цілей, розв'язання конкретних проблем та задач у різних сферах діяльності держави, включаючи економіку, соціальний захист, освіту, охорону здоров'я, екологію, безпеку, зовнішні відносини та інші аспекти життя суспільства [2, с. 8–11]. Тобто регулювання є інструментом реалізації політики: державна політика – стратегія (що потрібно зробити), а державне регулювання – механізм (як це зробити). Якщо державна політика визначає стратегічні цілі та напрями розвитку країни, то державне регулювання є механізмом їхнього практичного втілення, оскільки без ефективного регулювання навіть найкращі політичні ініціативи можуть залишитися лише деклараціями. Політика держави – це одночасно мистецтво, крафтове ремесло і наука [3, с. 62].

Типологія є методом наукової класифікації, упорядкування й систематизації з використанням теоретичних моделей (типів), відповідно до яких встановлюються найважливіші функціональні та структурні властивості досліджуваних об'єктів [4, с. 638] з фіксацією суттєвих зв'язків між ними, явищами та процесами [5, с. 6]. Типологія державної політики – це система класифікації різних типів та видів державної діяльності за багатоманітними ознаками [6, с. 51], спрямованої на досягнення певних соціально-економічних та політичних цілей. Ця концепція дозволяє виокремити різні підходи й стратегії, якими користується держава для вирішення питань в усіх сферах життя суспільства. Такі типології можуть бути використані для аналізу державних заходів, оцінювання їх ефективності та розроблення нових стратегій.

Часто в літературі терміни «типи», «види», «напрями» використовуються або як синоніми [7, с. 431], або немає чіткого розмежування цих понять [6, с. 52]. Між ними є відміни і вважаємо за потрібне представити тлумачення даних категорій відповідно до об'єкта дослідження. Тип – це ширша категорія, що охоплює загальні характеристики та принципи державної політики й, відповідно, типологія базується на основних критеріях, які визначають загальну логіку політичних рішень, фундаментальні підходи, які використовує держава у своїй політиці. Вид – конкретизація типу, тобто більш деталізований поділ державної політики за напрями або сферами реалізації. Як методологічний рівень пізнання, типологія сприяє переходу від загального та абстрактного аналізу об'єкта до його конкретного дослідження. Вона слугує проміжною ланкою між емпіричною класифікацією та теоретичною концепцією й лежить в основі пошуку відповідної моделі державної політики [8, с. 806].

Отже, типологія державної політики дозволяє класифікувати політичні рішення, заходи і стратегії держави за певними критеріями та допомагає аналізувати особливості

державного регулювання, розуміти його пріоритети та механізми впливу на суспільство. Відтак очевидно, що вид державної політики відповідає напрямку державного регулювання. Дослідивши численні наукові праці з питань класифікації типів та напрямів державної політики, узагальнимо основні критерії її типології:

- за масштабами (територіальним охопленням) проблем, які мають бути розв'язані [6, с. 52] (за рівнями формування та реалізації [9, с. 66]): глобальна, міжнародна, національна (загальнодержавна), регіональна, місцева (локальна);
- за спрямованістю [9, с. 65] (з урахуванням державних кордонів [6, с. 52]): внутрішня і зовнішня;

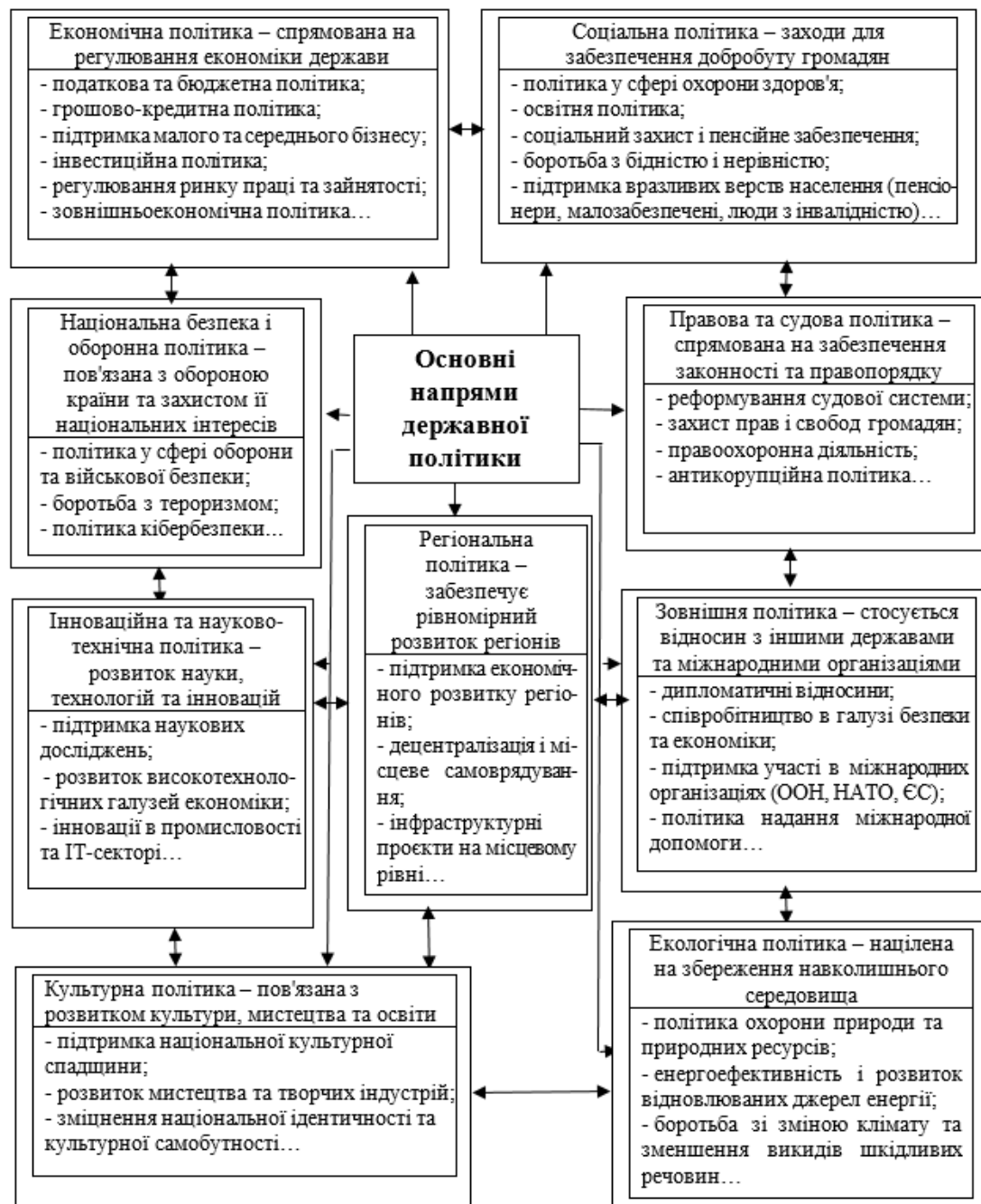


Рисунок 1. Основні напрями державної політики

Джерело: розробка автора.

- за сферами реалізації (об'єктами впливу [9, с. 65], галузями застосування [10, с. 59]): економічна (фінансова, промислова, аграрна, енергетична, податкова, інвестиційна, митна, цінова, антимонопольна тощо), правова і судова (захист прав і свобод громадян, правоохоронна діяльність, антикорупційна політика), соціальна (охорона здоров'я, освіта, соціальний захист, демографічна), культурна (мова, мистецтво, наука), екологічна (захист довкілля, сталий розвиток), військова (оборона, національна безпека) тощо. В цьому контексті поділ на предметні сфери (галузі) через наявність глибоких взаємозв'язків між ними часто носить теоретичний, а не емпіричний характер й види політик поєднують, приміром, соціально-економічна, екосоціальна [11], соціально-гуманітарна, фінансово-бюджетна, грошово-кредитна т. ін.). Ключові напрями державної політики представлені на рис. 1, кожен із яких є важливим для забезпечення ефективного функціонування держави та підвищення рівня життя населення;

- за змістом (за ієрархією цілей і завдань) політики [10, с. 59–61] [12, с. 68–71], [6, с. 53], [13, с. 92]: субстантивна, тобто планування того, що уряд має зробити з розподілом між політичними акторами вигід і втрат; процедурна (адміністративна) – ґрунтується на тому, які інституції та з використанням яких методів/інструментів вони мають вирішити поставлені завдання; регуляторна – спрямована на встановлення правил і норм (наприклад, податкова політика); розподільна – перерозподіл ресурсів між різними групами населення (соціальні виплати, пільги); перерозподільна – зменшення соціальної нерівності (прогресивне оподаткування); структурна – змінює економічну чи соціальну структуру (інноваційна політика) тощо;

- за характером впливу [9, с. 67]: активна, пасивна; репресивна (каральна) – контроль, заборони, покарання; стимулююча (експансіоністська) – створення умов для розвитку (податкові пільги, гранти); рестрикційна – застосування обмежень, нейтральна – не передбачає активного втручання (наприклад, вільний ринок);

- за часовими рамками [6, с. 52] (за об'ємом [9, с. 67]): короткотермінова (антикризові заходи), середньотермінова (стратегічні програми на 5–10 років), довготермінова (національні стратегії на десятиліття); стратегічна і тактична; перспективна й поточна;

- за хронологічною ознакою [6, с. 53], [10, с. 59], [13, с. 91]: державна політика перебудови, політика перших років незалежності, довоєнна, воєнна та політика повоєнного відновлення, мілітаризму та конверсії тощо;

- за ціннісною орієнтацією [6, с. 53], [10, с. 63–64], [12, с. 70–71]: ліберальна політика з орієнтацією на свободу особистості, мінімальне втручання держави в економіку та соціальні відносини; патерналістська – модель політики, за якої держава бере на себе значну відповідальність за добробут громадян, активно втручається в соціально-економічні процеси та гарантує широкий спектр соціальних благ і послуг; соціально-орієнтована політика з підтриманням соціальної справедливості, рівності можливостей та державного регулювання економіки; консервативна політика – захист традиційних цінностей, культурної спадщини, моральних норм; підтримання сильної держави, стабільності та правопорядку; обмежене втручання в економіку, але збереження ключових державних інститутів; популістська політика як орієнтація на запити широких мас населення, навіть якщо це суперечить економічній ефективності; націоналістична політика (ізоляціоністська, крайньою формою є автаркія) – пріоритет національних інтересів, збереження ідентичності, протекціонізм, захист державного суверенітету, обмеження зовнішнього впливу, посилення контролю над міграційною політикою; політика інтеграції – це комплекс заходів і стратегій, спрямованих на об'єднання різних соціальних, економічних, політичних чи культурних груп у єдину систему з метою забезпечення їхньої взаємодії, рівноправної участі та гармонійного розвитку; екологічна політика (зелена політика) – орієнтація на захист довкілля, сталий розвиток, перехід на відновлювану енергетику, впровадження екологічного

законодавства, регулювання промисловості й транспорту; технократична політика – спрямування на ефективність, експертний підхід до управління, мінімізація впливу політичних ідеологій, використання сучасних технологій, цифровізації; символічна – апелює не до матеріальних, а, приміром, до загальнолюдських цінностей (соціальної справедливості, благополуччя, миру, патріотизму, збереження довкілля тощо), або, навпаки, до політичних цінностей демонстрації сили, гегемонії й на цій підставі панування вояччини тощо;

- за стилем розв'язання суспільних проблем та взаємовідносин агентів політичної діяльності [6, с. 53]: демократична і авторитарна; науково-обґрунтована і волюнтаристська; прогресивна і реакційна; прозора і таємна, прихована, підступна; імперська й компромісна; національного примирення чи спротиву та ін.;

- за органом влади, що формує чи реалізує державну політику [6, с. 52] (за критерієм інститутів [10, с. 59]): політика Ради Європи, політика Світового банку, політика законодавчих та/або судових органів, політика президента, політика уряду, політика міністерства, політика мера тощо.

Блаттер Дж., Портманн Л. та Раусіс Ф. запропонували класифікацію типу (моделі) державної політики за механізмом її поширення (за впливом на формування) – процесом, в якому розроблення та результати державної політики всередині однієї країни (національних держав, субнаціональних та наднаціональних юрисдикцій) впливають на формування та результати в інших державах [8, с. 806]: політика навчання, конкуренції, емуляції (імітації, копіювання), примусу. Політика навчання розглядається як когнітивний процес, що базується на аналізі успіхів і невдач державної політики та часто асоціюється з упровадженням інновацій або ефективним вирішенням суспільних проблем. Конкуренція стосується механізмів, у межах яких держави адаптують і коригують свою політику, прагнучи залучити мобільні фактори виробництва в умовах суперництва з іншими країнами. До політики примусу вдаються, коли впливові держави або міжнародні організації змушують слабші країни прийняти певну політику шляхом тиску, загроз або обіцянок. Емуляція охоплює процеси, в яких суб'єкти міжнародної економіки керуються прагненням відповідати загальноприйнятим стандартам. Такий підхід пояснює глобальне поширення західної культури, акцентуючи увагу на мотивації до наслідування. Незахідні держави відтворюють західні політики, намагаючись отримати статус сучасних країн, що часто призводить до їхнього формального впровадження або неефективного застосування [8, с. 810].

Варто враховувати, що окремі різновиди державної політики за різними класифікаційними ознаками можуть частково перетинатися. Наприклад, існують спільні риси між політикою, розподіленою за територіальним охопленням і за рівнем органів влади, між характером впливу та стилем розв'язання суспільних проблем, а також між класифікацією за стилем управління та ціннісною орієнтацією й т. ін. Крім того, види політик поєднуються за типами, формуючи відповідні мікси, приміром, урядова воєнна протекціоністська зовнішньоекономічна політика, науково-обґрунтована соціально-економічна та екологічна політика розвитку регіону, міжнародна екологічна політика, державна інтеграційна політика, пасивна державна структурна політика, репресивна антикорупційна політика, імперська зовнішня політика домінування тощо.

Типологія державної політики допомагає урядам ефективніше керувати країною, а громадянам – краще розуміти дії влади. На нашу думку, вплив типології на якість державного регулювання демонструють такі аспекти (рис. 2): чіткість та системність регулювання, оптимізація ресурсів, гнучкість у реагуванні на виклики, підвищення прозорості та підзвітності, ефективність комунікації. Таким чином, правильне застосування типології державної політики сприяє підвищенню ефективності державного регулювання, робить його більш прозорим і орієнтованим на реальні потреби суспільства.



Рисунок 2. Якісні властивості державного регулювання, що набуваються під впливом вибору оптимального типу державної політики

Різні типи державної політики, такі як регуляторна, перерозподільна політика або політика розвитку, можуть впливати на те, наскільки ефективно уряд регулює різні аспекти життя суспільства та економіки. Наприклад, регуляторна політика, зосереджена на встановленні та забезпеченні правил і стандартів, може призвести до більш ефективного та передбачуваного державного регулювання, тоді як політика перерозподілу, спрямована на розподіл ресурсів і багатства в суспільстві, може вплинути на розподіл вигід і тягара від державного регулювання. Так само політика розвитку, спрямована на сприяння економічному зростанню та інноваціям, може сформувати довготермінові цілі та пріоритети державного регулювання. Очевидно, що тип прийнятої державної політики може сформувати загальну якість та ефективність державного управління для досягнення бажаних результатів. У складні періоди розвитку економік світу стали актуальними й успішними відповідні типи (види) державної політики (табл. 1).

Таблиця 1. Типи і види реалізованої державної політики економік світу в турбулентні періоди розвитку

<i>Виклики для економіки</i>	<i>Тип державної політики</i>	<i>Вид державної політики</i>
Велика депресія (1930-ті роки, США, Європа)	Перерозподільна та структурна політика	«Новий курс» Франкліна Рузвельта – активне державне втручання в економіку, створення робочих місць, соціальні програми
Післявоєнне відновлення (1950–1960-ті роки, Європа, Японія)	Розподільча та економічна політика	План Маршалла (Європа) та державне стимулювання промисловості (Японія, («План Доджа»))
Неоліберальні реформи (1980–1990-ті роки, США, Велика Британія, Латинська Америка)	Регуляторна та економічна політика	Зменшення державного втручання в економіку, приватизація, податкова реформа (тетчеризм, рейганоміка)
Світова фінансова криза (2008–2009 роки, глобально)	Антикризова регуляторна та розподільча політика	Фінансова допомога банкам, заходи щодо стимулювання економіки (пакети стимулювання в США та ЄС)
COVID-19 та економічні виклики (2020–2022 рр., глобально)	Соціальна та економічна політика	Фінансова підтримка громадян і бізнесу, реформи охорони здоров'я, стимулювання економіки

Джерело: складено автором за даними [14, с. 111–112], [15, с. 22, 24], [16, с. 15, 51], [17, с. 36–44].

Україна з набуттям незалежності проходила різні етапи політичного та економічного розвитку, адаптуючи державну політику до внутрішніх і зовнішніх викликів [18] (табл. 2). Від первинної ринкової трансформації до воєнної мобілізації та майбутнього післявоєнного відновлення, зміни державної політики відображають соціально-економічні та політичні процеси й визначають майбутнє країни.

Таблиця 2. Хронологія втілення основних типів і видів державної політики в історії соціально-економічного та політичного розвитку України

<i>Соціально-економічні та політичні виклики</i>	<i>Тип державної політики</i>	<i>Вид державної політики</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Період становлення незалежності, перехід до ринкової економіки (1991–1994 рр.)	Структурна, економічна, соціальна, зовнішня політика	Приватизація державних підприємств, лібералізація цін, створення фінансових інституцій. Упровадження системи соціального захисту в умовах економічної кризи. Визнання незалежності України, укладання міжнародних договорів, вступ до ООН, ОБСЄ
Потреба в політиці ринкових реформ і стратегічного балансування (1994–2004 рр.)	Економічна, соціальна, правова та судова, зовнішня політика	Проведення грошової реформи (введення гривні у 1996 р.), запровадження ринкових механізмів у фінансовій та банківській системах. Пенсійна реформа (перехід на багаторівневу систему). Прийняття Конституції України (1996 р.), формування правової системи незалежної держави. Підписання Хартії про особливе партнерство з НАТО (1997 р.), підписання Угоди про партнерство і співробітництво з ЄС
Потреба в демократичних реформах та євроінтеграційному курсі, (2004–2010 рр.)	Політична реформа, економічна, регуляторна, соціальна, зовнішня політика	Перехід до парламентсько-президентської форми правління після Помаранчевої революції, зміцнення демократичних інститутів. Спроби покращити інвестиційний клімат, боротьба з корупцією, розвиток малого та середнього бізнесу. Поглиблення співпраці з ЄС, інтеграція до СОТ (2008 р.)
Централізована модель управління і зовнішньополітична криза (2010–2014 рр.)	Економічна, правова, зовнішня політика	Посилення державного контролю над економікою, погіршення бізнес-клімату. Судова реформа (посилення президентського контролю над судами). Відмова від підписання Угоди про асоціацію з ЄС (2013 р.), Євромайдан, політична криза
Військова агресія РФ (2014 р.), потреба в євроінтеграційному курсі та політико-правових і адміністративних реформах, пандемія COVID-19, соціально-економічна нестабільність (2014–2022 рр.)	Зовнішня, політика національної безпеки, децентралізації, правова політика, економічна, соціальна	Підписання Угоди про асоціацію з ЄС (2014 р.), отримання безвізового режиму з ЄС (2017 р.). Початок реформування Збройних Сил України, створення добровольчих батальйонів. Реформа місцевого самоврядування (створення ОТГ, передавання повноважень на місцевий рівень). Антикорупційні реформи (НАБУ, САП, ВАКС). Підтримання бізнесу та соціальний захист населення
Повномасштабна війна, воєнна економіка, потреба у повоєнному відновленні (2022 р. – сьогодні)	Безпекова, економічна, соціальна, зовнішня, політика повоєнної відбудови	Мобілізація ресурсів, міжнародна, підтримка, військова допомога від партнерів. Підтримання бізнесу, релокація підприємств. Допомога переселенцям, підтримка ветеранів, виплати сім'ям загиблих військових. Курс на вступ до ЄС та НАТО, отримання статусу кандидата в ЄС (2022 р.). План післявоєнного відновлення України, залучення міжнародних інвестицій

Джерело: складено автором за матеріалами [18].

Нині, на нашу думку, нагальними викликами, з якими стикнулися економіки світового господарства й, звісно, Україна, є екологічні, цифровізаційні, безпекові.

Докорінні глобальні зміни в екологічній політиці почалися у другій половині ХХ століття [16, с. 16]. Основні етапи свідчать про інтенсивність її формування [19]: 1972 р. – перша Конференція ООН з проблем довкілля в Стокгольмі – початок формування міжнародної екологічної політики; 1987 р. – доповідь «Наше спільне майбутнє» (Комісія Брундтланд) – концепція сталого розвитку; 1992 р. – Саміт Землі в Ріо-де-Жанейро – ухвалення Рамкової конвенції ООН про зміну клімату; 1997 р. – Кіотський протокол – перший міжнародний договір зі скорочення викидів парникових газів; 2015 р. – Паризька кліматична угода – зобов'язання обмежити глобальне потепління до 1,5°C; 2020-ті роки – масштабні «зелені» стратегії ЄС («Зелена угода»), США, Китаю та інших держав. В Україні екологічна політика активізувалася після 2014 року, коли розпочалася гармонізація екополітики з нормами ЄС, а також через екологічні виклики, спричинені війною. Чинниками, що спричинили істотні зміни у світовій екологічній політиці, є: 1) наукові дослідження та виявлення кліматичних загроз (встановлення зв'язку між діяльністю людини та глобальним потеплінням; виявлення наслідків забруднення довкілля – озонна діра, парниковий ефект, кислотні дощі); 2) зростання частоти природних катастроф (урагани, посухи, повені, лісові пожежі, що посилюються через зміни клімату); 3) економічні ризики (витрати на ліквідацію наслідків кліматичних змін та адаптацію економіки до нових умов); 4) політичний тиск громадськості та міжнародних організацій (активізація екологічних рухів (Greenpeace, Fridays for Future), вимоги суспільства до урядів щодо переходу на відновлювані джерела енергії); 5) технологічний прогрес (розвиток відновлюваних джерел енергії (сонячні, вітрові, водневі технології), впровадження «зелених» технологій у промисловості й транспорті); 6) глобальні економічні та політичні угоди (Паризька угода, Європейський зелений курс, екологічні стандарти СОТ); 7) військові конфлікти та їхній вплив на екологію (в Україні війна створила додаткові екологічні виклики – забруднення ґрунтів, руйнування інфраструктури, пожежі на промислових об'єктах). Сьогодні екологічна політика є одним із пріоритетів державного регулювання у світі та в Україні.

Цифровізація почала активно впливати на державну політику у провідних країнах світу з кінця 1990-х – початку 2000-х років, коли з'явилися перші стратегії електронного уряду (e-Government). Красномовними прикладами є Естонія (2000-ті роки) – впровадження e-Residency, цифрових ID-карт та електронного голосування; ЄС (2010-ті роки) – програми цифрового ринку, кібербезпеки, відкрите управління даними; США (2010-ті роки) – використання Big Data та штучного інтелекту в державному управлінні; Китай (2020-ті роки) – масове використання цифрових технологій для соціального кредиту та контролю за економічними процесами [20, с. 51]. В Україні цифровізація почала справляти вплив на державну політику з 2010-х років і важливими етапами стали 2019 р. – створення Міністерства цифрової трансформації України, 2020 р. – упровадження мобільного додатку «Дія», 2021–2022 рр. – масштабне розширення електронних послуг, цифрові паспорти, програми підтримання населення через цифрові інструменти. Сьогодні цифровізація є ключовим елементом державної політики, що впливає на управління, регулювання та взаємодію між державою та суспільством.

Безпекова політика безумовно є одним із пріоритетних типів сучасної державної політики для багатьох країн світу й особливо нагальною стала для України через російсько-українську війну. Ось кілька причин, чому це так: глобальні загрози – сучасний світ стикається з різноманітними загрозами, такими, як тероризм,

кіберзлочинність у зв'язку розширенням цифровізації, екологічні катастрофи та пандемії. А безпекова політика допомагає країнам адаптуватися до цих викликів; захист національних інтересів – держави прагнуть захистити свої економічні, політичні та соціальні інтереси й безпекова політика дозволяє забезпечити стабільність і розвиток; військова безпека – у багатьох регіонах світу існують військові конфлікти та напруженість, а безпекова політика охоплює питання оборони, співпраці з союзниками та міжнародні договори; соціальна стабільність – ефективна безпекова політика сприяє зміцненню соціальної стабільності в країні, запобігаючи внутрішнім конфліктам і насильству; міжнародна співпраця – безпекова політика включає в себе співпрацю між країнами, що дозволяє вирішувати спільні проблеми та виклики. Таким чином, безпекова політика відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності та процвітання країн у сучасному світі.

Намагаючись пояснити свою думку щодо предмета дослідження чесно кажемо, що не претендуємо на всеосяжне розуміння всього, що нині відбувається в світовій та українській державній політиці, але з тим, що відповідає нашому баченню, готові поділитися. Сучасні світові політичні тренди, які справляють вплив на реалізацію державного регулювання, оскільки держполітика є реакцією на проблеми, такі:

- пріоритетність формування в національних політиках безпекової складової з новими векторами: переорієнтація від світової до континентальної безпеки;
- домінування у національній політиці США – до недавнього часу беззаперечного лідера вільного світу – не ціннісних, а бізнесових сенсів, початок формування експансіоністської зовнішньої політики щодо, зокрема, Гренландії, Канади, Панамського каналу;
- активізація процесів мілітаризації економіки як України, так і європейських та інших країн світового господарства;
- поява протекціоністських тенденцій у зовнішньоекономічній політиці провідних країн через підвищення митних податків (приміром, США проти Канади, ЄС) і загроза розв'язання торговельних війн;
- стрімкий розвиток цифрової економіки та суспільства, де поруч з безліччю позитивів з'явилися суттєві небезпеки проведення нетрадиційних бойових дій з використанням кібератак, інформаційного тероризму, появи нового виду безконтактних воєн із застосуванням можливостей інформаційних технологій з високим рівнем фізичного руйнування тощо;
- поглиблення демографічних проблем, викликаних добровільною та вимушеною внутрішньою і зовнішньою міграцією через епідемії, війни, важкий соціально-економічний стан у малорозвинених країнах світу т. ін.;
- екологічні небезпеки, пов'язані із забрудненням довкілля, зміною клімату тощо.

Формування й реалізація сучасної державної політики України відбувається в умовах значних внутрішніх і зовнішніх викликів, які потребують комплексного підходу та застосування ефективних рішень. Основні небезпеки можна поділити на кілька ключових категорій: 1) безпекові виклики (збройна агресія РФ – триваюча війна вимагає посилення обороноздатності, військової модернізації; кіберзагрози – зростання атак на критичну інфраструктуру та інформаційну безпеку держави; терористичні та диверсійні небезпеки – необхідність посилення контррозвідувальних заходів та боротьби з гібридними загрозами); 2) економічні виклики (адаптація економіки до умов воєнного стану та потреба в майбутній повоєнній відбудові економіки – необхідність залучення інвестицій, реконструкції інфраструктури, підтримання підприємництва; високий рівень державного боргу – збільшення зовнішніх запозичень для фінансування бюджету та їх обслуговування; інфляція та фінансова нестабільність – необхідність контролю над грошово-кредитною

політикою для стримування інфляційних процесів; рівень тіньової економіки – боротьба з корупцією, детінізація бізнесу та трудових відносин); 3) соціальні виклики (масова міграція та демографічна криза – відтік кваліфікованих кадрів, зниження народжуваності, проблеми з поверненням біженців; реформа освіти та науки – необхідність підвищення якості освіти, адаптація до сучасних запитів, забезпечення цифрової грамотності; охорона здоров'я – модернізація системи медичного забезпечення, розширення доступу до якісних медичних послуг; психологічна реабілітація населення – подолання наслідків війни, підтримання ветеранів, робота з посттравматичним синдромом); 4) політичні виклики (посилення демократичних інститутів – забезпечення верховенства права, боротьба з корупцією, судова реформа; децентралізація та ефективність місцевого самоврядування – розширення повноважень громад, контроль за використанням ресурсів; поляризація суспільства – подолання внутрішніх конфліктів, формування національної єдності); 5) міжнародні виклики (євроінтеграція – адаптація законодавства, реформи відповідно до вимог ЄС; взаємодія з міжнародними партнерами – залучення інвестицій, координація політики безпеки, неуклінне просування на шляху інтеграції в НАТО; геополітична нестабільність – ризики глобальних криз, зміна міжнародних союзів); 6) екологічні виклики (відновлення екосистем після війни – подолання наслідків фізичних руйнувань, розмінування територій; енергетична безпека – перехід до відновлюваних джерел енергії, зниження залежності від імпорту; зміни клімату – необхідність адаптації агросектора та міст до нових екологічних умов). Сучасна державна політика України має враховувати всі ці виклики та формувати стратегії їх подолання, застосовуючи відповідні напрями та інструменти державного регулювання.

Висновки. Типологія державної політики – це класифікація політичних рішень, заходів і стратегій держави за певними критеріями з поділом на типи – загальні категорії, цілі та принципи, що лежать в її основі, та види – конкретні напрями в межах цих типів, які визначають заходи, що вживаються для досягнення цих цілей із використанням інструментів державного регулювання. Основні напрями державної політики охоплюють різноманітні сфери суспільного життя і спрямовані на забезпечення соціально-економічного розвитку, національної безпеки та добробуту громадян. Ці напрями можуть варіюватися залежно від потреб суспільства й стратегічних цілей країни. Типологія державної політики корелює з державним регулюванням, відіграючи важливу роль у підвищенні його ефективності, і навпаки, вироблення та застосування інструментів урядового впливу формує відповідну якість державної політики.

Враховуючи внутрішні та зовнішні виклики, з якими стикається формування й реалізація сучасної державної політики України, пріоритетами нині є такі типи політики, як безпекова, зовнішня, економічна, соціальна, інтеграційна, екологічна з урізноманітненням напрямів (видів) їх реалізації з метою розв'язання державою проблем та завдань у різних суспільних сферах інструментами державного регулювання. За певного універсального набору таких інструментів політик має бути креатором з науковим підходом їх поєднання та пошуку нових, аби віднайти правильне рішення й продемонструвати суспільству свою професійність, патріотичність, дієздатність, переконати його довіряти й прямувати за собою, аби досягти максимального ступеня релевантності.

Conclusions. The typology of state policy is a classification of political decisions, measures and strategies of the state according to a certain criteria with a division into types – general categories, goals and principles underlying it, and types – specific directions within these types, which determine certain measures taken to achieve these goals using state

regulatory instruments. The main directions of state policy cover various spheres of public life and are aimed at ensuring socio-economic development, national security and the well-being of citizens. These directions may vary depending on the needs of society and the strategic goals of the country. The typology of state policy correlates with state regulation, playing an important role in increasing its effectiveness, and vice versa, the development and application of government influence instruments form the appropriate quality of state policy.

Taking into account the internal and external challenges faced by the formation and implementation of modern state policy of Ukraine, the priorities today are such types of policy as security, foreign, economic, social, integration, environmental with a diversification of directions (types) of their implementation for the state to solve problems and tasks in various social spheres with state regulation instruments. With a certain universal set of such instruments, a politician must be a creator with a scientific approach to combining them and searching for new ones in order to find the right solution and demonstrate his professionalism to the society, patriotism, ability to act, convince him to trust and follow him to achieve the maximum degree of relevance.

Список використаних джерел

1. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук.-ред. колегія Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ : НАДУ. 2011. Т. 4 : Галузеве управління / наук.-ред. колегія М. М. Іжа (співголова), В. Г. Бодров (співголова) та ін. 2011. 648 с.
2. Rosenfeld, Raymond A. Lectures on Public Policy. Kyiv : K.I.S. Publishers, 2003. 54 p.
3. Weimer L. D., Vining R. A. Policy Analysis: Concepts and Practice (6th ed.). Routledge. 2017. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315442129>
4. Філософський енциклопедичний словник / редкол. В. І. Шинкарук та ін. Київ : Абрис, 2002. 743 с.
5. Бабич О. В. Типологія як чинник вироблення державної політики щодо малих міст в умовах децентралізації. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2019. № 2. URL: https://el-zbirn-du.at.ua/2019_2/29.pdf (дата звернення: 14.03.2025).
6. Державна політика : підручник / ред. кол. Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін. Київ : НАДУ, 2014. 448 с.
7. Філософія політики: Короткий енцикл. словник / авт.-упоряд. Андрущенко В. П. та ін. Київ : Знання України, 2002. 670 с.
8. Blatter J., Portmann L., Rausis F. Theorizing policy diffusion: from a patchy set of mechanisms to a paradigmatic typology. *Journal of European Public Policy*. 2021. Vol. 29 (6). P. 805–825. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4317245>
9. Підготовка до єдиного державного кваліфікаційного іспиту здобувачів магістратури 281 «Публічне управління та адміністрування» : навч. посіб. / за заг. ред. проф. С. Д. Гусарева. Київ : Нац. акад. внутр. справ, 2021. 393 с.
10. Романов В. Є., Рудік О. М., Брус Т. М. Вступ до аналізу державної політики : навч. посіб. Київ : Вид-во НАДУ, 2003. 171 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Romanov_Vladyslav/Vstup_do_analizu_derzhavnoi_polityky_vyd_2003.pdf?PHPSESSID=a1bg4ol2jld6hgnr1pvcstn303 (дата звернення: 15.03.2025).
11. Mandell M. Understanding eco-social policies: a proposed definition and typology. *Transfer: European Review of Labour and Research*. Vol. 28 (3). P. 333–348. DOI: <https://doi.org/10.1177/10242589221125083>
12. Крюков О. І., Майстро С. В. Концептуальні засади взаємодії політики й управління : навч. посіб. / за заг. ред. д. держ. упр., проф. О. І. Крюкова та д. держ. упр., проф. С. В. Майстра. Харків : НУЦЗУ, 2016. 185 с.
13. Новакова О. В., Пашина Н. П. Аналіз державної політики: навч. посіб. Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. 216 с. URL: <https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/6146/handbook.pdf?sequence=3> (дата звернення: 24.03.2025).
14. Кащица Г., Намлієв С. Кризові явища як основа виникнення дестабілізаційних процесів в економіці: актуальність теорій та розвиток кризисологічних досліджень. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. No. 1. P. 103–116. Doi: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-13> (дата звернення: 19.03.2025).
15. Arbuzova T. Organizational and economic mechanism of public management of Ukraine economy recovery under the conditions of institutional, managerial and corruption risks. *Public Administration and Law Review*. 2023. No. 2. P. 18–27. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2023-2-18-27>

16. Конохова З. П. Моделі державного регулювання економіки : навч.-метод. посіб. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. 132 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/185669231.pdf> (дата звернення: 28.03.2025).
17. Фіскальна та монетарна політика економічного розвитку України : монографія / за заг. ред. П. О. Нікіфорова, І. Я. Ткачук. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. 256 с. URL: https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/11269/Тkachk_Monogr2_%20GK_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 17.03.2025).
18. 30 років незалежності. Національне господарство України: етапи розвитку. Стислий довідник / за ред. д. і. н., проф. Киридон А. М. Велика українська енциклопедія. Київ : Державна наукова установа «Енциклопедичне видавництво». 2021. 536 с.
19. Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року : закон України від 28 лютого 2019 року № 2697-VIII. Дата оновлення: 28.02.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text> (дата звернення: 22.03.2025).
20. Пишуліна О. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. *Центр Разумкова*. Київ : Видавництво «Заповіт», 2020. 274 с. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf (дата звернення: 22.03.2025).

References

1. Kovbasiuk Yu. V., Izha M. M., Bodrov V. H. (2011) *Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia* : u 8 t. T. 4: Ghaluzeve upravlinnja [Encyclopedia of Public Administration: in 8 vols, vol. 4: Sectoral management]. Kyiv: NADU. (In Ukrainian).
2. Rosenfeld R. A. (2003). *Lectures on Public Policy*. Kyiv: K.I.S. Publishers. (In English).
3. Weimer L. D., Vining R. A. (2017) *Policy Analysis: Concepts and Practice* (6th ed.). Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315442129>
4. Shynkaruk V. I. (2002). *Filosofskyj encyklopedychnyj slovnyk* [Philosophical Encyclopedic Dictionary]. Kyiv: Abrys. (In Ukrainian).
5. Babych O. V. (2019) Typologhija jak chynnyk vyroblennja derzhavnoi polityky shhodo malykh mist v umovakh decentralizaciji. [Typology as a factor in developing state policy regarding small cities in the context of decentralization]. *Teorija ta praktyka derzhavnogho upravlinnja i miscevogho samovrjaduvannja*, no. 2. Available at: https://el-zbirn-du.at.ua/2019_2/29.pdf (accessed: 14 March 2025).
6. Kovbasiuk Yu. V., Vashchenko K. O., Surmin Yu. P. (Eds). (2014). *Derzhavna polityka: pidruchnyk* [State policy: textbook]. Kyiv: NADU. (In Ukrainian).
7. Andrushchenko V. P. (Eds.). (2002). *Filosofii polityky: Korotky entseklpedychnyi slovnyk* [Policy philosophy: A short encyclopedic dictionary]. Kyiv: Znannia Ukrainy. (In Ukrainian).
8. Blatter J., Portmann L., Rausis F. (2021) Theorizing policy diffusion: from a patchy set of mechanisms to a paradigmatic typology. *Journal of European Public Policy*, vol. 29 (6), pp. 805–825. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4317245>
9. Ghusarjev S. D. (2021). *Pidghotovka do jedynogho derzhavnogho kvalifikacijnogho ispytu zdobuvachiv maghistratury 281 «Publichne upravlinnja ta administruvannja»: navch. posib.* [Preparation for the Unified State Qualification Exam for Master's Degree Applicants 281 “Public Management and Administration”: education. manual]. Kyiv: Nac. akad. vnutr. sprav. (In Ukrainian).
10. Romanov V. Je., Rudik O. M., Brus T. M. (2003). *Vstup do analizu derzhavnoi polityky: navch. posib.* [Introduction to public policy analysis: education. manual]. Kyiv: Vyd-vo NADU. Available at: https://shron1.chtyvo.org.ua/Romanov_Vladyslav/Vstup_do_analizu_derzhavnoi_polityky_vyd_2003.pdf?PHPSESSID=a1bg4ol2ijd6hgnrIpcvstn303 (accessed: 15 March 2025).
11. Mandelli M. (2022) Understanding eco-social policies: a proposed definition and typology. *Transfer: European Review of Labour and Research*, vol. 28 (3), pp. 333–348. DOI: <https://doi.org/10.1177/10242589221125083>
12. Krjukov O. I., Majstro S. V. (2016). *Konceptualjni zasady vzajemodiji polityky j upravlinnja: navch. posib.* [Conceptual frameworks for the interaction of policy and governance: education. manual]. Kharkiv: NUCZU. (In Ukrainian).
13. Novakova O. V., Pashyna N. P. (2013) Analiz derzhavnoi polityky: *navch. posib.* [Public policy analysis: education. manual]. Lughansjk: vyd-vo SNU im. V. Dalja. Available at: <https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/6146/handbook.pdf?sequence=3> (accessed: 24 March 2025).
14. Kacicka G., Namliiev Y. (2023) Kryzovi yavyshecha yak osnova vynyknennia destabilyzatsiinykh protsesiv v ekonomitsi: aktualnist teorii ta rozvytok kryzysolohichnykh doslidzhen [Crisis phenomena as the basis for the emergence of destabilization processes in the economy: the relevance of theories and the development of crisisology research]. *Kyivskyi ekonomichni naukovyi zhurnal* [Kyiv Economic Scientific Journal], no. 1, pp. 103–116. Doi: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-13> (accessed: 19 March 2025).

15. Arbuzova T. (2023) Organizational and economic mechanism of public management of Ukraine economy recovery under the conditions of institutional, managerial and corruption risks. *Public Administration and Law Review*, no. 2, p. 18–27. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2023-2-18-27>
16. Konokhova Z. P. (2018) *Modeli derzhavnogho rehuljuvannja ekonomiky: navch.-metod. posib.* [Models of state regulation of the economy: education. manual]. Kharkiv: NTU “KhPI”. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/185669231.pdf> (accessed: 28 March 2025). (In Ukrainian).
17. Nikiforov P. O., Tkachuk I. Ja. (2020) *Fiskaljna ta monetarna polityka ekonomichnogho rozvytku Ukrainy* [Fiscal and monetary policy of economic development of Ukraine]. Chernivci: Chernivec. nac. un-t im. Ju. Fedjkovycha. Available at: https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/11269/Tkachk_Monogr2_%20GK_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y (accessed: 17 March 2025) (In Ukrainian).
18. Kyrydon A. M. (2021) *30 rokiv nezalezhnosti. Nacionaljne ghospodarstvo Ukrainy: etapy rozvytku. Styslyj dovidnyk. Velyka ukrajinsjka encyklopedija* [30 years of independence. National economy of Ukraine: stages of development. Brief guide. Great Ukrainian Encyclopedia]. Kyiv: Derzhavna naukova ustanova «Encyklopedychne vydavnytvo». (In Ukrainian).
19. Pro Osnovni zasady (strateghiju) derzhavnoji ekologhichnoji polityky Ukrainy na period do 2030 roku [On the Basic Principles (Strategy) of the State Environmental Policy of Ukraine for the Period Until 2030]: Zakon Ukrainy vid 28.02.2019 No. 2697-VIII. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text> (accessed: 22 March 2025).
20. Pyshhulina O. (2020) *Cyfrova ekonomika: trendy, ryzyky ta socialjni determinanty* [Trends, Risks and Social Determinants]. Kyiv: Vydavnytvo «Zapovit». Available at: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf (accessed: 25 March 2025). (In Ukrainian).



УДК 35.077.2

ІНДЕКСНЕ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ У СВІТЛІ СВІТОВИХ ТЕНДЕНЦІЙ

Михайло Галушчак; Ольга Галушчак; Тетяна Кужда

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя,
Тернопіль, Україна*

Резюме. Кілька останніх десятиліть сфера публічного управління в усьому світі докорінно змінювалася у бік формування цифрового або електронного уряду. Це послужило важливим політичним пріоритетом для ефективного надання державних послуг. На даний час концепція цифрового уряду вже не є новою, проте з бурхливим розвитком інформаційно-комунікаційних технологій вона стає дедалі складнішою, оскільки межі між фізичним та цифровим урядом все більше розмиваються, а зв'язки між різними секторами – ускладнюються і взаємопов'язуються. Фактично в гібридну цифрову епоху відбувається формування цілісної екосистеми цифрового уряду, тобто перехід від традиційних ізольованих моделей до більш гнучких та адаптивних мережесевих систем, спроможних краще справлятися з актуальними комплексними потребами суспільства [1]. Періодичні масштабні огляди ООН розвитку електронного уряду в світі на основі індексу EGDI служать ґрунтовною базою для детального аналізу основних тенденцій та національних досягнень з глобальної й регіональної точок зору. Матеріали цих досліджень засвідчують, що темпи розвитку електронного урядування в Україні за останні роки випереджали як загальносвітові, так і середньоевропейські. Це дозволило нашій країні у 2024 р. зайняти найвищі позиції у рейтингу за комплексним показником – 30-те місце у світі та 17-те у Європі. Разом з тим, детальний аналіз субкомпонентів дозволяє стверджувати про відсутність комплексного підходу. Зокрема, через брак фінансування Україна, в основному, зосередилася на розвитку електронної участі та цифровізації державних послуг. Як результат, наша держава перша у світі за індексом електронної участі, п'ята – за наданням онлайн-послуг, тринадцята – за ефективністю порталів місцевого самоврядування в найбільш густонаселеному місті. На фоні цих здобутків у частині оцінювання ефективності людського капіталу ми опустилися на одну позицію, а в розвитку телекомунікаційної інфраструктури – на 6 позицій, аж до 78 місця у світі. Зазначений дисбаланс породжений низкою об'єктивних причин, як то довготривала військова агресія, наслідком чого стали значні руйнування інфраструктури, та обмеженість фінансових ресурсів держави.

Ключові слова: електронний уряд, індекс розвитку електронного уряду ООН, EGDI.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.03.167

Отримано 22.04.2025

UDC 35.077.2

INDEX ASSESSMENT OF THE LEVEL OF DEVELOPMENT OF E-GOVERNMENT IN UKRAINE IN RELATION TO WORLD TRENDS

Mykhailo Halushchak; Olha Halushchak; Tetiana Kuzhda

Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University, Ternopil, Ukraine

Summary. Over the past few decades, the public administration sector around the world has been radically changing towards the formation of digital or electronic government. This has served as an important political priority for the effective provision of public services. Currently, the concept of digital government is no longer new, but with the rapid development of information and communication technologies, it is becoming increasingly complex, as the boundaries between physical and digital government are increasingly blurred, and the connections between different sectors are becoming more complex and interconnected. In fact, in the hybrid digital era, an integrated ecosystem of digital government is being formed, that is, a transition from traditional isolated models to more flexible and adaptive network systems that are better able to cope with the current complex needs of society [1]. Periodic large-scale UN reviews of e-government development in the world based on the EGDI Index serve as a solid basis for a detailed analysis

of the main trends and national achievements from a global and regional perspective. The materials of these studies indicate that the pace of e-government development in Ukraine in recent years has outpaced both the global and average European ones. This allowed our country to take the highest positions in the ranking for the comprehensive indicator in 2024 – the 30th place in the world and the 17th in Europe. At the same time, a detailed analysis of the subcomponents allows us to state the absence of a comprehensive approach. In particular, due to a lack of funding, Ukraine has mainly focused on the development of electronic participation and the digitalization of public services. As a result, our country is first in the world in the electronic participation index, fifth in the provision of online services, and thirteenth in the effectiveness of local government portals in the most densely populated city. Against the background of these achievements, in terms of assessing the effectiveness of human capital, we dropped one position, and in the development of telecommunications infrastructure – 6 positions, down to 78th place in the world. This imbalance is caused by several objective reasons, such as long-term military aggression, which resulted in significant destruction of infrastructure, and limited financial resources of the state.

Key words: e-government, United Nations E-government index, EGDI.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.03.167

Received 22.04.2025

Постановка проблеми. У світі не існує єдиних підходів до формування та розвитку цифрового уряду. Кожна країна має свої політичні, культурні та соціальні норми, володіє обмеженими ресурсами. Виходячи з цього, вона встановлює національні пріоритети розвитку та стратегії реалізації електронного уряду, застосовує різні підходи до розроблення та надання цифрових державних послуг. Разом з тим, критичне значення має здатність влади керувати багатовимірною динамікою цифрової трансформації. Безперервне глобальне покращення електронного уряду вимагає від національних органів влади вчитися в інших та враховувати загальні тенденції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сфера електронного урядування надзвичайно широка. Його теоретичні та практичні аспекти є предметом розгляду значної кількості наукових досліджень. Разом з тим процес цифровізації публічного управління в Україні відбувається на фоні загальносвітових тенденцій. Проблемам аналізування показників розвитку електронного урядування нашої держави в історичному зрізі та порівняння їх з іншими країнами присвячено низку наукових праць [2–4]. Цей процес повинен бути систематичним та постійним.

Метою дослідження є оцінювання ефективності розвитку електронного урядування в Україні на даному етапі за результатами звітів профільного департаменту ООН з економічних та соціальних питань.

Постановка завдання. Для вимірювання та оцінювання національного прогресу в галузі електронного урядування необхідні надійні методики та ключові показники ефективності. У цьому контексті найширшого визнання набув індекс електронного уряду ООН (EGDI), який вже майже два з половиною десятиліття служить глобальним індикатором, що оцінює рейтинги цифрового розвитку 193-х держав-членів ООН та фіксує актуальні тенденції. Його композитна структура, побудована на врахуванні низки субіндексів, призначена не для оцінювання розвитку в абсолютному вимірі, а надає зріз цифрового прогресу на конкретний час, що дозволяє порівнювати та визначати відносні позиції. Кожна країна має можливість оцінити власний прогрес з часом і стосовно до інших держав як у світі загалом, так і в межах свого регіону, а компоненти індексу детально вказують на характер перешкод у розвитку. Це допомагає урядам зрозуміти свої сильні сторони і проблеми, а також надає засновану на фактичних даних інформацію та варіанти рішень, які можуть допомогти їм мобілізувати ресурси для реалізації встановлених цілей. Регулярний моніторинг прогресу дозволяє систематично відстежувати та оцінювати ефективність національних цифрових ініціатив.

Виклад основного матеріалу. У 2019-му новообраний Президент України задекларував бажання побудувати «державу у смартфоні». На той час згідно з дослідженням ООН у 2018 р. за показником EGDI наша країна перебувала на 82 місці у

світі. Мета, підтверджена певними практичними кроками, посприяла поступовому зростанню позицій – до 69-ї у 2020 р. та 46-ї у 2022 р. [5].

Останні два роки в загальносвітовому масштабі ключовими глобальними мегатрендами розвитку електронного урядування стали перехід до віддаленої роботи, швидка цифровізація послуг, зростаюче використання нових технологій, у т.ч. з інтеграцією штучного інтелекту, зміщення акценту на цифрову ідентифікацію та управління даними [1].

Результати підсумкового дослідження ООН за 2024 р. підтвердили розвиток електронного урядування на глобальному рівні: середньосвітове значення EGDI за 2 роки зросло на 4,6% (до 0,6382 порівняно з 0,6102). Прискоренню цифровізації посприяло відновлення після пандемії, зокрема значні інвестиції в інфраструктуру, зростання обчислювальних потужностей, використання хмарних технологій та зниження витрат.

У поділі держав за рівнями EGDI на 4-ри групи 39% (76 зі 193) склали країни з найвищими значеннями (понад 0,75). На противагу цьому, кількість країн, що перебувають на протилежному краю шкали, тобто з низькими значеннями EGDI, зростає з 7 до 11. Офіційно це пояснено, в основному, геополітичними конфліктами та постконфліктними ситуаціями. Україна, яка на даний час вже понад 3 роки є зоною найбільшої у світових масштабах військової агресії, служить наочним спростуванням цих, як і низки інших, висновків.

Україна загалом протягом усього періоду досліджень з 2001 р. за показником EGDI перевищувала середньосвітовий рівень, проте лише у 2022 р. вперше ввійшла до кількості країн з найвищим розвитком. У регіональному ж аспекті наша держава постійно була на рівні, нижчому за середньоєвропейський. Це об’єктивно викликано тим, що від самого початку у глобальному рейтингу ООН Європа є світовим лідером розвитку електронного урядування та встановлює орієнтири для інших: за підсумками 2024 р. тут середній EGDI становив 0,8493 (на 2,26% вище за попереднє значення). При цьому всі країни регіону мали показники, вищі за загальносвітові: 84% – дуже високі (0,75 і більше) та 16% – високі (від 0,5 до 0,75).

На загальносвітовому та європейському тлі досягнення України станом на 2024 р. видаються вагомими. Значення EGDI зросло на 10,1% (до 0,8841), що дозволило їй зайняти найвищу за всі роки позицію у рейтингу – 30-те місце у світі (табл. 1), та вперше перевищити середньоєвропейський рівень (0,8493). Якщо у 2018 р. Україна поступалася усім своїм географічним сусідам, з якими має спільний кордон, то у 2024 р. картина змінилася на протилежну.

Таблиця 1. Україна на тлі світових лідерів за індексом EGDI у 2022–2024 рр.

Країна	2024					2022	
	Рейтинг	EGDI	OSI	НСІ	ТІ	Рейтинг	EGDI
Данія	1	0,9847	0,9992	0,9584	0,9966	1	0,9717
Естонія	2	0,9727	0,9954	0,9497	0,9731	8	0,9393
Сингапур	3	0,9691	0,9831	0,9362	0,9881	12	0,9133
Республіка Корея	4	0,9679	1,0000	0,9120	0,9917	3	0,9529
Ісландія	5	0,9671	0,9076	0,9953	0,9983	5	0,9410
Саудівська Аравія	6	0,9602	0,9899	0,9067	0,9841	31	0,8539
Великобританія	7	0,9577	0,9535	0,9450	0,9747	11	0,9138
Австралія	7	0,9577	0,9222	1,0000	0,9509	7	0,9405
Фінляндія	9	0,9575	0,9097	0,9836	0,9791	2	0,9533
Нідерланди	10	0,9538	0,9212	0,9688	0,9715	9	0,9384
...							
Україна	30	0,8841	0,9854	0,8240	0,8428	46	0,8029

Джерело: сформовано авторами за даними [1, 5, 6].

У звітах ООН за 2022 та 2024 рр. відзначено, що Україна досягла вражаючого прогресу в електронному урядуванні, незважаючи на військовий конфлікт з росією. Вже на самому початку агресії уряду вдалося перемістити усі публічні дані та послуги на публічні хмарні платформи за кордоном, і тим самим забезпечити цифрову стійкість, безпеку та доступність критично важливої інформації. Цьому значною мірою посприяло безперебійне підключення до Інтернету завдяки супутниковим з'єднанням Starlink від SpaceX [5, 7]. Вирішальну роль у цифровій трансформації країни відіграла співпраця з основними цифровими провайдерами, такими, як Amazon Web Services, Microsoft, SpaceX та Palantir Technologies. Це дозволило використовувати передові технології та інфраструктуру. «Стратегічний підхід щодо захисту цифрових активів та державних послуг в умовах конфлікту позиціонує Україну як сталого та далекоглядного цифрового лідера» [1].

Протягом усіх досліджень відзначався доволі чіткий зв'язок між значеннями EGDI та доходом країни, який вимірюється валовим внутрішнім продуктом на душу населення. Загалом очевидно, що багатші країни мають більше ресурсів для інвестицій у інфраструктуру, технології та людський капітал, і як наслідок, розвивають надійні телекомунікаційні мережі, надають комплексні онлайн-послуги тощо, досягаючи вищих значень EGDI.

У 2024 р. 105 держав мали значення EGDI вище за середньосвітовий рівень. З них 84% є країнами з доходами, вищими за середній. При цьому перші 18 країн, які є лідерами у цифровому розвитку, мають надзвичайно високий рівень доходу. Різким контрастом на цьому фоні служать 16% країн, у т.ч. Україна, які мають дохід нижче середнього. Згідно з даними МВФ у минулому році за ВВП на душу населення (5,6 тис. дол. США) Україна посіла 141 місце у світі, відстаючи за цим показником від Данії (68,9 тис. дол. США), яка очолює рейтинг ООН з електронного урядування вже четвертий раз поспіль, у 12 разів [8].

Індекс EGDI служить кількісним глобальним індикатором рівня цифрового розвитку, який дозволяє комплексно оцінити різні аспекти електронного урядування. Його розраховують як середнє значення трьох незалежних компонентів: індексу онлайн-послуг (OSI), індексу телекомунікаційної інфраструктури (ТИ) та індексу людського капіталу (НСІ). У свою чергу, кожен компонент враховує певні критерії та аспекти – субіндекси. Ця методика є сталою для усіх проведених досліджень, одночасно кожне наступне видання містить конструктивні покращення, що враховують практичні аспекти та новітні технологічні й політичні розробки у галузі цифрового уряду.

Дослідження компонентів та субіндексів окремо дозволяє виявити конкретні сильні та слабкі ланки електронного уряду. Розуміння взаємозв'язків між окремими показниками та соціально-економічними факторами дозволяє країнам розробляти ефективніші стратегії розвитку, адаптовані до конкретних потреб, та обирати напрямки спрямування фінансових інвестицій. Подібний аналіз є актуальним і для України, особливо на фоні обмеженості ресурсів.

Online Service Index оцінює цифровізацію державних послуг: зручність урядових сайтів і користування державними цифровими сервісами, можливість громадян отримувати необхідні послуги онлайн та долучатися до державних процесів через онлайн-платформи. У дослідженні 2024 року за показником OSI урядові портали оцінювалися на основі нормалізованих значень п'яти субіндексів: інституційна структура (IF), надання контенту (CP), надання послуг (SP), електронна участь (EPI) та технології (TEC). За його підсумками можна зробити висновки, що країни з доходом нижче середнього, роблять акцент у розподілі ресурсів саме на поліпшенні надання онлайн послуг. Вісім таких країн мають дуже високі значення OSI, причому Україна серед них перебуває на першому, а загалом у світі на п'ятому, місці (табл. 2). Значний прогрес у цій частині електронного урядування очевидний, оскільки 6 років назад за

даним показником ми були на 102 позиції. Україна першою в Європі прирівняла електронні документи до паперових, в «Дії» вже 21 мільйон користувачів, для яких доступні понад 30 сервісів та більше 120 прозорих послуг, а сам застосунок обраний низкою інших країн як зразок для впровадження.

Таблиця 2. Рейтинг країн за індексом OSI у 2022–2024 рр.

Країна	2024						2022		
	Рейтинг	Субіндекси					OSI	Рейтинг	OSI
		IF	CP	SP	EPI	TEC			
Південна Корея	1	1,0000	1,0000	1,0000	0,9726	0,8750	1,0000	3	0,9826
Данія	2	1,0000	1,0000	0,9880	0,9863	0,8750	0,9992	4	0,9797
Естонія	3	1,0000	1,0000	1,0000	0,9589	0,8750	0,9954	1	1,0000
Саудівська Аравія	4	1,0000	1,0000	0,9880	0,9589	0,8750	0,9899	32	0,8220
Україна	5	0,9600	1,0000	0,9759	1,0000	0,7500	0,9854	34	0,8148

Джерело: сформовано авторами за даними [1, 5, 6].

Понад два десятиліття дослідження розвитку електронного урядування продемонстрували критичну важливість зв'язку електронної участі з офіційними інституційними процесами, оскільки це дозволяє громадянам бачити, що їх думка може мати реальний вплив. Інтеграція сервісів активної комунікації між громадянами та державою має велике значення для зміни адміністративної культури та мислення щодо громадської участі й стає ключовим компонентом електронного уряду. Розвиток ефективної електронної участі часто сповільнюється як через перешкоди з боку офіційних структур, так і через низький рівень довіри споживачів до державних інститутів, а також до цифровізації загалом.

Індекс електронної участі EPI (E-Participation Index) в усіх проведених дослідженнях ООН використовується як додатковий показник до індексу розвитку електронного урядування EGDI. Попри те, що з 2022 р. EPI враховується як один із субіндексів при розрахунку OSI, він також залишається вагомим індикатором готовності громадян долучатися до державних процесів через онлайн-платформи.

Українським урядом ще у довоєнний період ставилося завдання потрапити у двадцятку світових лідерів з електронної участі. За підсумками 2024 року Україна в цій частині, можливо дещо несподівано, проте впевнено зайняла перше місце у світі.

Індекс EPI обчислюється шляхом оцінювання трьох складових: надання населенню інформації про важливі аспекти суспільного життя (E-інформування – EI), залучення громадськості до консультацій з питань розроблення політики та/або надання послуг (E-консультування – EC), врахування думки громадськості при ухваленні рішень й залучення людей до цих процесів (E-прийняття рішень – ED). При доволі щільних показниках у групі лідерів Україна є єдиною державою, що досягла стовідсоткового результату за усіма трьома складовими. При підвищенні середньосвітового значення EPI на 9% показник України зріс на 66% за 2 роки (табл. 3).

Таблиця 3. Рейтинг країн за індексом EPI у 2022–2024 рр.

Країна	2024					2022	
	Рейтинг	Субіндекси			EPI	Рейтинг	EPI
		EI	EC	ED			
Україна	1	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	57	0,6023
Данія	2	1,0000	1,0000	0,9800	0,9863	12	0,8864
Японія	2	1,0000	0,9286	1,0000	0,9863	1	1,0000
Німеччина	4	1,0000	0,8571	1,0000	0,9726	32	0,7273
Південна Корея	4	1,0000	1,0000	0,96	0,9726	9	0,9432
Великобританія	4	1,0000	1,0000	0,96	0,9726	6	0,9545

Джерело: сформовано авторами за даними [1, 5, 6].

Здобутки в галузі електронної участі стали вагомим чинником, який посприяв високому значенню OSI України. Що стосується двох інших ключових показників, ТІІ та НСІ, то тут досягнення набагато скромніші.

Індекс людського капіталу НСІ (відображає рівень грамотності населення та доступність освіти), який традиційно розраховували як середньозважене значення чотирьох субіндексів: рівня грамотності дорослого населення (AL), валового коефіцієнта охоплення освіти (GER), очікуваної тривалості навчання (EYS) та середньої тривалості навчання (MYS), у 2024 р. доповнений новим підкомпонентом, що враховує грамотність у галузі електронного уряду (EGL). Також змінено вагові коефіцієнти кожного з них. Україна порівняно з попереднім періодом практично зберегла свою позицію у рейтингу, опустившись на один щабель, проте втратила 5% від абсолютного значення коефіцієнта. Загалом така картина характерна для більшості країн, незалежно від їх доходів, проте цей спад, в основному, зумовлений змінами методології обчислення та необов'язково свідчить про скорочення інвестицій у людський капітал із боку урядів. Разом з тим слід відзначити, що лідери рейтингу за індексом НСІ досягли його зростання (табл. 4).

Таблиця 4. Рейтинг країн за індексом НСІ у 2022–2024 рр.

Країна	2024							2022	
	Рейтинг	Субіндекси					НСІ	Рейтинг	НСІ
		AL	GER	EYS	MYS	EGL			
Австралія	1	99	121,45	21,08	12,7	0,8889	1,0000	1	1,0000
Ісландія	2	99	102,632	19,11	13,8	0,9444	0,9953	3	0,9657
Фінляндія	3	99	117,54	19,23	12,9	0,9444	0,9836	5	0,9640
Нідерланди	4	99	103,75	18,58	12,6	0,9444	0,9688	9	0,9506
Німеччина	5	99	98,35	17,34	14,1	0,9444	0,9672	10	0,9446
...									
Україна	47	100	85,22	13,33	11,1	0,9444	0,8240	46	0,8669

Джерело: сформовано авторами за даними [1, 5, 6].

Глобальним акцентом останнього періоду стало створення сильної телекомунікаційної інфраструктури як основи для цифрового розвитку. Це відобразилось у збільшенні інвестицій в дану ділянку, особливо країнами з доходом, вищим за середній. Рівень існуючої інфраструктури виражається індексом телекомунікаційної інфраструктури (ТІІ), який відображає можливості доступу населення до інтернету, інших цифрових інструментів та відіграє життєво важливу роль у визначенні потенціалу країни щодо розвитку електронного уряду. У дослідженні електронного уряду 2024 року три постійно враховувані субіндекси, що відображають чисельність абонентів мобільного стільникового зв'язку (MS), користувачів Інтернету (IU) та абонентів бездротового ширококутного доступу (AM), доповнено новим – доступністю ширококутного доступу (AF). Методологічно доступність була інтегрована в ТІІ як сукупність двох підіндексів: цін кошиків споживання мобільних даних й голосового зв'язку (MD) та фіксованого ширококутного зв'язку (FB), виражених у відсотках від ВВП країни на душу населення.

За два останні роки у глобальному масштабі середнє значення ТІІ збільшилося на 19,9%. Загалом для країн з високим значенням цього показника характерні нижчі темпи приросту, оскільки вони й так вже досягли істотного рівня надання послуг. Україна до останніх не належить, тому при зростанні ТІІ на 11,6% опустилась у світовому масштабі на 6 позицій – практично до середини загального списку (табл. 5). Це породжено проблемами з доступом частини громадян до Інтернету та ширококутного зв'язку, а також відносно високими витратами на ці послуги.

Таблиця 5. Рейтинг країн за індексом ТП у 2022–2024 рр.

Країна	2024						2022		
	Рейтинг	Субіндекси					ТП	Рейтинг	ТП
		MS	IU	AM	AF				
					MD	FB			
ОАЕ	1	120	100	120	1,05	1,00	1,0000	5	0,9306
Кувейт	2	120	99,75	120	1	1,18	0,9988	57	0,7774
Ісландія	3	120	99,86	120	1	1,4	0,9983	3	0,9705
Данія	4	120	98,78	120	1	1	0,9966	2	0,9795
Катар	5	120	100	120	1	1,99	0,9963	42	0,8203
...									
Україна	78	120	79,22	80,1	1,46	1,87	0,8428	72	0,7270

Джерело: сформовано авторами за даними [1, 5, 6].

За умов глобальної урбанізації міські портали стають незамінними інструментами сучасного цифрового управління, оскільки вони є централізованими платформами для доступу жителів до багатьох основних послуг та інформації. Саме тому з 2018 р. ООН додатково досліджує різницю між національними та місцевими цифровими послугами за допомогою індексу місцевих онлайн-послуг (LOSI), який призначений для оцінювання ефективності порталів місцевого самоврядування в найбільш густонаселеному місті кожної із 193 держав. Він обчислюється за п'ятьма субіндексами, аналогічними до OSI, які у 2024 р. доповнені шостим – грамотністю в галузі електронного уряду, та базується на аналізі 95 показників.

У загальносвітовому масштабі LOSI показав, що національні портали продовжують випереджати міські, особливо в плані розвитку та продуктивності. Лідери, що обіймають першу позицію у списку, забезпечують майже 93% від загального переліку оцінюваних функцій, м. Київ – понад 85%. Загалом столиця України демонструє істотний прогрес – від 50-тої позиції у 2020 р. до 21-ї – у 2022 р. та 13-ї у 2024 р. (табл. 6). Для подальшого зростання у цій частині необхідна тісніше координація між національними та міськими органами влади.

Таблиця 6. Рейтинг країн за індексом LOSI у 2022–2024 рр.

Місто	Країна	2024								2022	
		Рей- тинг	Субіндекси						LOSI	Рей- тинг	LOSI
			IF	CP	SP	EPI	TEC	EGL			
Таллінн	Естонія	1	1,0000	1,0000	0,9333	0,9091	0,6000	1,0000	0,9271	3	0,9535
Мадрид	Іспанія	1	1,0000	0,9333	1,0000	0,6364	0,8000	0,7778	0,9271	1	0,9767
Ер-Ріяд	Саудівська Аравія	3	1,0000	1,0000	0,8667	0,8182	0,7000	1,0000	0,9167	34	0,7558
Копенгаген	Данія	4	1,0000	0,9667	0,9333	0,7273	0,6000	0,8333	0,9063	4	0,9419
Дубай	ОАЕ	4	0,8000	0,9333	0,9000	0,8182	0,6000	1,0000	0,9063	5	0,9186
Нью-Йорк	США	4	0,8000	1,0000	0,7333	0,8182	0,7000	0,9111	0,9063	5	0,9186
...											
Київ	Україна	13	1,0000	0,9667	0,9667	0,9091	0,7000	0,9444	0,8542	21	0,8256

Джерело: сформовано авторами за даними [1, 5, 6].

Водночас слід зазначити, що на даний момент часу LOSI не може служити показником ефективності електронного урядування на місцевому рівні в загальнодержавному масштабі, оскільки характеризує лише одне найбільш населене місто. При цьому як у світі загалом, так і в Україні зокрема, спостерігається значна цифрова нерівність між різними містами, та особливо між міськими та сільськими територіями. Вирішення цієї проблеми вимагає розроблення та реалізації комплексної стратегії розвитку.

Висновки. Результати дослідження ООН 2024 р. щодо розвитку електронного урядування у світі дозволяють стверджувати, що попри військову агресію та породжені нею істотні проблеми, Україні в галузі цифровізації вдалось досягти помітного прогресу. Це підтверджується найвищим рейтинговим місцем за понад двадцятирічний період спостережень. Разом з тим цей успіх важко назвати комплексним. Будучи першими у світі за електронною участю, п'ятими – за наданням онлайн-послуг, ми помітно відстаємо у розвитку людського капіталу. В галузі телекомунікаційної інфраструктури, яка відіграє найважливішу роль у визначенні потенціалу країни щодо розвитку електронного уряду, Україна опустилася на 78-му позицію. Для подолання зазначеного дисбалансу необхідне істотніше фінансування та ефективна реалізація цифрових стратегій.

Conclusions. Thus, the results of the 2024 UN study on the development of e-government in the world allow us to state that, despite military aggression and the significant problems it has generated, Ukraine has managed to achieve significant progress in the field of digitalization. This is confirmed by the highest ranking place in more than twenty years of observation. At the same time, this success can hardly be called comprehensive. Being first in the world in electronic participation, fifth in the provision of online services, we are noticeably lagging in the development of human capital. In the field of telecommunications infrastructure, which plays the most important role in determining the country's potential for e-government development, Ukraine have dropped to 78th place. To overcome this imbalance, more significant funding and effective implementation of digital strategies are needed.

Список використаних джерел

1. E-Government Survey 2024. Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2024-09/%28Web%20version%29%20E-Government%20Survey%202024%201392024.pdf> (дата звернення: 10.04.2025).
2. Кужда Т. І. Стан та перспективи розвитку електронного урядування в Україні та в світі. *Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування*: колективна монографія. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А. 2020. С. 71–86.
3. Ніколіна І. І. Аналіз тренду цифрової трансформації публічного управління та адміністрування в Україні. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2020. Випуск 19. С. 53–59.
4. Галушак М., Галушак О., Машлій Г. Електронна Україна в цифровому світі. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 6 (85). С. 174–182. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.06.174
5. E-Government Survey 2022. The Future of Digital Government. URL: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2022-09/Web%20version%20E-Government%202022.pdf> (дата звернення: 10.04.2025).
6. E-Government Survey 2024. Technical Appendix. URL: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2024-09/Technical%20Appendix%20%28Print%20version%29%201292024.pdf> (дата звернення: 10.04.2025).
7. Starlink is keeping Ukraine connected to the World. URL: <https://www.groundstation.space/business/the-story-of-starlink-for-ukraine/> (дата звернення: 10.04.2025).
8. Як Україні минулого року вдалося вийти на рекордний ВВП на душу населення. *Корреспондент.net*, 20 січня 2025. URL: <https://ua.korrespondent.net/articles/4749053-yak-ukraini-mynuloho-roku-vdalosia-vuyty-na-rekordnyi-vvp-na-dushu-naselennia#:~:text=%D0%A3%202024%20%D1%80.,%D0%B4%D0%BE%D0%BB> (дата звернення: 10.04.2025).

References

1. E-Government Survey 2024. Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2024-09/%28Web%20version%29%20E-Government%20Survey%202024%201392024.pdf> (accessed: 10 April 2025).
2. Kuzhda T. I. (2020). Stan ta perspektyvy rozvytku elektronnoho uriaduvannia v Ukraini ta v sviti [Current state and prospects of e-governance in Ukraine and the world]. Aktualni problemy publicznego upravlinnia ta administruvannia: kolektyvna monohrafiia [Actual problems of public management and administration: collective monograph]. Ternopil: FOP Palianytsia V. A., pp. 71–86.

3. Nikolina I. I. (2020) Analiz trendu cyfrovoji transformaciji publicnogho upravlinnja ta administruvannja v Ukrajinі [Analysis of the trend of digital transformation of public management and administration in Ukraine]. Publichne upravlinnja i administruvannja v Ukrajinі [Public management and administration in Ukraine], vol. 19, pp. 53–59.
4. Halushchak M., Halushchak O., Mashlij H. (2023) Elektronna Ukrajinа v tsyfrovomu sviti [Electronic Ukraine in the digital world]. Galycyjkyj ekonomichnyj visnyk, vol. 85, no. 6, pp. 174–182. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.06.174
5. E-Government Survey 2022. The Future of Digital Government. Available at: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2022-09/Web%20version%20E-Government%202022.pdf> (accessed: 10 April 2025).
6. E-Government Survey 2024. Technical Appendix. Available at: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2024-09/Technical%20Appendix%20%28Print%20version%29%201292024.pdf> (accessed: 10 April 2025).
7. Starlink is keeping Ukraine connected to the World. Available at: <https://www.groundstation.space/business/the-story-of-starlink-for-ukraine/> (accessed: 10 April 2025).
8. Korrespondent.net (January 20, 2025). Jak Ukrajinі mynulogho roku vdalosja vyjty na rekordnyj VVP na dushu naselennja [How Ukraine managed to achieve the record GDP per capita last year]. Available at: <https://ua.korrespondent.net/articles/4749053-yak-ukraini-mynuloho-roku-vdalosia-vyity-na-rekordnyi-vvp-na-dushu-naselennia#:~:text=%D0%A3%202024%20%D1%80.,%D0%B4%D0%BE%D0%BB> (accessed: 10 April 2025).



УДК [331.25:336.14:368.94]:061.1(410)

НОВІТНІ ТЕНДЕНЦІЇ УРЯДОВОГО РЕФОРМУВАННЯ ПЕНСІЙНОЇ СИСТЕМИ ВЕЛИКОЇ БРИТАНІЇ

Василь Зеленко

Національний університет «Львівська політехніка», Львів, Україна

Резюме. Досліджено еволюцію пенсійної системи Великої Британії, яка вважається однією з найстаріших та найефективніших у Європі. Автор підкреслює, що попри тривалу історію функціонування, система пенсійного забезпечення постійно зазнає змін під впливом демографічних та соціально-економічних викликів. Однією з основних проблем для пенсійної системи є зростаюче старіння населення, що збільшує навантаження на платників соціальних внесків і державний бюджет, з якого фінансується базова пенсія. У зв'язку з цим акцентується увага на необхідності безперервного удосконалення механізмів пенсійного забезпечення. Розглянуто трирівневу структуру британської пенсійної системи: базову пенсію, державні пенсії за вислугою років та недержавні накопичувальні програми. Вказано, що через демографічні проблеми (старіння населення) відбувається поступовий перехід до схем з визначеними внесками та зменшення поширеності схем із визначеними виплатами. Значну увагу приділено вивченню впливу автоматичної реєстрації працівників до пенсійних програм, що дозволило суттєво збільшити охоплення населення пенсійними накопиченнями. Особливий інтерес для дослідження становлять дані статистики щодо збільшення чисельності учасників пенсійних програм і збільшення обсягів інвестицій до пенсійних фондів. Автор звернув увагу на проблеми недостатнього рівня внесків у недержавному пенсійному секторі, збільшення частки самозайнятих осіб без пенсійного захисту, а також майбутні наслідки підвищення пенсійного віку для жінок. Відзначено, що такі реформи негативно вплинули на домогосподарства з низьким рівнем доходів та призвели до зростання бідності серед жінок старшого віку. Зроблено висновок, що у Великій Британії найвищі ризики в умовах демографічного навантаження несуть молоді покоління. Однак позитивним є той момент, що саме молодь має більше часу для адаптації, а держава – для проведення подальших кроків з реформування пенсійної системи, зокрема в плані коригування публічної політики щодо створення справедливіших умов для пенсіонерів у майбутньому.

Ключові слова: пенсійна система, виплати, демографічна ситуація, пенсійний вік, стаж, пенсійні фонди, державний бюджет, пенсійне забезпечення, рівні пенсійної системи, накопичення.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.03.176

Отримано 25.04.2025

UDC [331.25:336.14:368.94]:061.1(410)

THE LATEST TRENDS IN GOVERNMENT REFORMING THE PENSION SYSTEM IN GREAT BRITAIN

Vasyl Zelenko

Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine

Summary. This article examines the evolution of the United Kingdom pension system, which is considered one of the oldest and most effective in Europe. The author emphasizes that despite its long history of operation, the pension system is constantly changing under the influence of demographic and socio-economic challenges. One of the main problems in the pension system is the growing aging of the population, which increases the burden on social security payers and the state budget, from which the basic pension is financed. In this regard, attention is focused on the need for continuous improvement of pension mechanisms. The paper examines the three-tier structure of the British pension system: the basic pension, state retirement pensions and non-state savings programs. The study indicates that due to demographic problems (population aging), there is a gradual transition to defined contribution schemes and a decrease in the prevalence of defined benefit schemes. Considerable

attention is paid to studying the impact of automatic registration of employees in pension programs, which has significantly increased the coverage of the population with pension savings. Of particular interest for the study are statistical data on the increase in the number of participants in pension programs and the increase in the volume of investments in pension funds. The author draws attention to the problems of insufficient contributions in the non-state pension sector, an increase in the share of self-employed persons without pension protection, as well as the future consequences of raising the retirement age for women. It is noted that such reforms have had a negative impact on low-income households and have led to an increase in poverty among older women. The article concludes that in the UK the highest risks in terms of demographic pressure are borne by the younger generation. However, the positive point is that it is the young people who have more time to adapt, and the state – to take further steps to reform the pension system, in particular, in terms of adjusting public policy to create fairer conditions for pensioners in the future.

Key words: *pension system, payments, demographic situation, retirement age, length of service, pension funds, state budget, pension provision, pension system levels, accumulation.*

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.03.176

Received 25.04.2025

Постановка проблеми. Систему пенсійного забезпечення у Великобританії вважають однією із найефективніших та найстаріших у Європі. Однак через більше ніж понад сотню років функціонування королівському уряду довелося неодноразово її реформувати. Останніми роками у країні, як і у більшості європейських країн, постійно зростають темпи старіння населення. Відтак, це неминуче призводить до поступового зростання демо-економічного навантаження на платників соціальних внесків та додаткове фінансове навантаження на державний бюджет (із нього виплачується т.з. базова пенсія, яка є гарантована законодавчо). У свою чергу, така ситуація вимагає постійного удосконалення як основних параметрів системи пенсійного забезпечення, так і комплексного її регулювання загалом. З огляду на це, дослідження досвіду Великобританії у цій сфері є актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі пенсійне забезпечення у Великій Британії досліджують такі науковці: Кар'ялайнен Х., Крібб Дж., О'Брайен Л., Еммерсон Ч. та Джонсон П., Мірза-Девіс Дж., Камбо Ж., Нейджел Т., Миргород-Карпова та інші.

Згідно з результатами досліджень, які провели Джонатан Крібб, Карл Еммерсон, Пол Джонсон, Хайді Кар'ялайнен та Лоуренс О'Браєн економічні та політичні зміни за останні два десятиліття вимагають комплексного перегляду пенсійної системи Великобританії [4]. У роботах Джеймса Мірза-Девіс та Стефані Каннінгем обговорюється автоматичне зарахування пенсій, його впровадження, вплив, яке воно мало, потенціал для майбутніх урядових пенсійних реформ [5]. Жозефіна Камбо аналізує запровадження автоматичної пенсії для осіб молодого покоління [1]. А ось Тобі Нейджел заохочує те, що подальше реформування пенсійної системи Великої Британії повинно проводитися з використанням досвіду іноземних держав [6]. Миргород-Карпова В. та Корощенко К. проводять порівняльно-правову характеристику функціонування пенсійної системи України, Великобританії та США [11].

Метою дослідження є проведення аналізу основних реформ системи пенсійного забезпечення Великої Британії з метою визначення ключових тенденцій подальшого розвитку пенсійної системи, окреслення позитивних та негативних тенденцій її функціонування.

Постановка завдання. Для досягнення поставленої мети визначено такі наукові завдання: розглянути особливості функціонування та структуру системи пенсійного забезпечення Великобританії; проаналізувати проведені урядом пенсійні реформи (солідарного та накопичувального рівнів); зробити відповідні висновки та рекомендації щодо наслідків проведених пенсійних реформ.

Для вирішення поставлених завдань у роботі використано такі методи: аналіз, синтез, статистичний метод, історичний, аналогія, порівняння, графічний.

Виклад основного матеріалу. Дослідження пенсійної системи Великої Британії є вкрай актуальним на сьогодні, оскільки це одна з найстаріших і найскладніших систем у світі (вперше державні пенсії почали виплачувати ще в 1908 р.). Вона відноситься до Англосаксонського типу (система Беверіджа) і має свої відмінності від багатьох систем країн континентальної Європи та вважається однією з найкращих у Європі.

Особливістю є те, що уряд гарантує платникам внесків пенсійні виплати у розмірі 20 відсотків від середньої зарплати працівника (змінний показник), забезпечується підтримкою із державного бюджету. Відтак, т.з. базова пенсія залежить від ефективності функціонування податкової системи. В загальному, Королівство має трирівневу пенсійну систему [11].

Відтак, **перший рівень** – базовий (мінімальна виплата – не менше 10 років трудового стажу на території Великобританії та сплати внесків до National Insurance, вимога до максимальної виплати – наявність 35 років стажу). **Другий рівень** – державні пенсії за вислугою років (накопичення заощаджень). **Третій рівень** – недержавний (накопичувальний). В загальному, кожна особа вибирає ту схему, яка є найкомфортнішою для неї, отримуючи гарантовано базову пенсію від держави [7].

Незважаючи на механізм захисту від інфляції, базова складова – це доволі незначні виплати. Надійні пенсійні системи з визначеними виплатами за межами державного сектора є рідкістю, а на зміну їм прийшла ерзац-версія з визначеними внесками. Середній розмір внесків компаній на пенсійне забезпечення своїх працівників становить лише 3,4% від заробітної плати, що ледве перевищує встановлений законом мінімум [7]. Окрім цього, поступове старіння населення погіршує дану ситуацію. Так, до 2050 року очікується, що середній вік населення досягне 44,5 року. Для порівняння, у 1950 році середній вік у Сполученому Королівстві становив 34,9 року [8]. На рис. 1 подано розподіл населення Великої Британії за віком у 2012–2022 рр. у відсотковому співвідношенні.

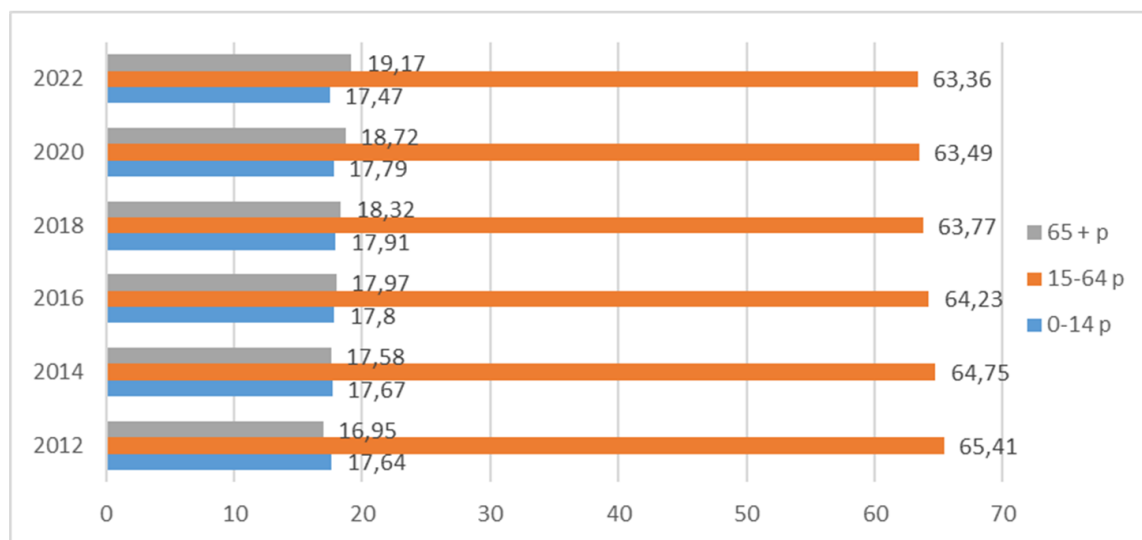


Рисунок 1. Розподіл населення Великої Британії за віком у 2012–2022 рр., %

Джерело: складено на основі даних [2].

Завдяки такій ситуації виникло постійне зростання проблеми фінансового забезпечення пенсійних виплат. Тож урядом було впроваджено автоматичну реєстрацію працівників, що дозволило залучити мільйони нових працівників до пенсійних

заощаджень. До прикладу, кількість людей, які отримують державну пенсію, у 2023 р. зросла на 140 тис. до 12,6 млн осіб – це на 1,1% у порівнянні з 2022 р. [10].

Однак через вищевказані причини цей механізм не може забезпечувати того рівня виплат, як кілька десятиліть тому. Реформа призвела до зростання обсягу інвестицій у пенсійні фонди Великої Британії – з менш ніж 90 мільярдів фунтів стерлінгів у 2012 році до близько 116 мільярдів фунтів стерлінгів у 2022 році. Роботодавці зобов'язані реєструвати працівників окрім випадків відмови останніх. Це призвело до десятикратного збільшення загальної кількості учасників професійних пенсійних програм з визначеними внесками з 2,1 мільйона у 2011 році до 21 мільйона у 2019 році. Кількість учасників, які активно сплачують внески, зросла з низької позначки в 0,9 мільйона активних учасників у 2011 році до 10,6 мільйонів учасників у 2019 році [6].

У 2011 році близько 42% працівників приватного сектора в цільовій групі автоматичного зарахування отримували пенсію за місцем роботи, і ця частка з часом зменшувалася. Але з 2019 року ця цифра піднялася до 86% (згідно з даними Міністерства праці та пенсій). Вперше працівники приватного сектора досягли рівня участі в пенсійному забезпеченні, який не набагато нижчий, ніж у працівників державного сектора [5].

Уряд Великої Британії усю інформацію про державні пенсії подає на спеціальній платформі «GOV.UK» у розділі «STATE PENSION», де вказано усі види можливих пенсій та критерії участі в системі [3].

Молодь, яка приєднується до робочої сили у віці 18 років, була визначена як та, яка буде в найбільшому вигаши від змін, прийнятих урядом Великобританії. Вік автоматичної реєстрації було знижено з 22 до 18 років [1].

Ще однією проблемою є те, що майже всі (82%) учасники пенсійного забезпечення в приватному секторі мають внески менше 15% від заробітку, що не забезпечуватиме адекватного рівня коефіцієнта заміщення пенсійних виплат. А після пандемії у країні зросла кількість самозайнятих, які взагалі не сплачують пенсійних внесків.

Через урядову реформу із підвищення пенсійного віку для жінок з 60 до 65 років у 2010–2018 роках, а згодом з 65 до 66 років і для чоловіків і для жінок у 2018–2020 роках доходи найбільше зменшилися саме у домогосподарствах із низьким та середнім рівнем доходу, які зазвичай більше залежать від державної пенсії. Також рекордно збільшилася частка працюючих людей віком 65–69 рр. Окрім цього, статистика показує збільшення рівня бідності серед жінок саме через підвищення пенсійного віку [4].

Ряд експертів виділяють наступну проблему: тиск старіння нації на державні фінанси Великобританії, зокрема державну пенсію, є значним. Це супроводжується ще більшим тиском, спричиненим потребою в медичному та соціальному обслуговуванні в умовах дедалі старішого населення та збільшенням витрат з часом. Прогнози OBR вказували, що державні витрати на охорону здоров'я та соціальне забезпечення постійно зростатимуть: з 10,3% національного доходу у 2021 році до 13,7% у 2051 році та 17,5% у 2071 році [9].

Отже, найбільшому ризику підпадають представники молодого покоління: по-перше – більшість із них не працює у державному секторі та у минулому не заощаджували на пенсію з визначеними виплатами (більшу, ніж у приватному секторі); вони мають менше шансів заробити на власне житло і витрачатимуть кошти на орендоване; існує велика ймовірність підвищення для них пенсійного віку у майбутньому та зменшення пенсійних виплат через додатковий тиск на державні фінанси.

В загальному, пенсійними коштами, які працівники накопичують у пенсійних програмах з визначеними внесками, потрібно буде ретельно керувати не лише

протягом трудового життя, а й у старості, щоб забезпечити можливість скористатися гнучкістю пенсійних свобод і звести до мінімуму ймовірність прийняття рішень, про які вони згодом шкодуватимуть, або взагалі ухилитися від прийняття рішень. Але той факт, що найбільші виклики стоять перед тими, кому ще далеко до пенсії, також означає, що є більше часу і можливостей для державної політики, щоб вирішити ці проблеми і допомогти забезпечити кращі умови життя після виходу на пенсію для цих поколінь [4].

Висновки. Проаналізовано основні напрями реформування пенсійної системи урядом Великої Британії в контексті новітніх соціально-економічних та демографічних викликів. Результати проведеного дослідження вказують, що незважаючи на багаторічну сталість даної пенсійної моделі, її активно адаптують до умов, спричинених старінням населення, трансформаціями ринку праці та зростанням фінансового навантаження на державний бюджет тощо.

Основними інституційними змінами за останні десятиліття стало запровадження загальнообов'язкової автоматичної реєстрації найманих працівників до пенсійних програм з визначеними внесками. Це дозволило значно підвищити рівень охоплення населення накопичувальними схемами. Збільшення обсягів інвестицій до пенсійних фондів свідчить про повільну зміну акценту в напрямку від солідарної до змішаної системи пенсійного забезпечення, де основну роль відіграє персональна відповідальність людини за своє майбутнє матеріальне забезпечення у старості.

Під час дослідження виявлено ряд проблем у функціонуванні пенсійної системи Великобританії, а саме: у недержавному секторі є недостатній рівень внесків, мала участь самозайнятих осіб у пенсійних програмах, підвищення пенсійного віку здійснює негативний вплив на найвразливіші категорії населення, в тому числі жінок. Загальне зростання бідності серед осіб пенсійного віку є викликом для національної системи соціального захисту в цілому.

Представники молодого покоління несуть найбільші ризики у довготривалій перспективі. Для них є характерним непостійне працевлаштування, невисока участь у додаткових пенсійних схемах та залежність від витрат на орендоване житло. Однак достатній запас часу перед їхнім виходом на пенсію дає шанси уряду для формування ефективної публічної політики, покликаної усунути поточні недоліки пенсійної системи та досягти вищого рівня адекватності пенсійних виплат у майбутньому. Відтак, досвід Великобританії є цінним орієнтиром для держав, що провадять реформування власних пенсійних систем, зокрема й для України.

Conclusions. The article analyzes the main directions of pension system reform by the UK government in the context of the latest socio-economic and demographic challenges. The results of the study indicate that despite the long-term stability of this pension model, it is actively being adapted to the conditions caused by the aging of the population, labor market transformations and the increase in the financial burden on the state budget, etc.

The main institutional changes in recent decades have been the introduction of mandatory automatic registration of employees in defined contribution pension programs. This has significantly increased the level of coverage of the population by savings schemes. The increase in the volume of investments in pension funds indicates a slow change in emphasis from a solidarity-based to a mixed pension system, where the main role is played by the personal responsibility of a person for their future financial security in old age.

The study identified several problems in the functioning of the UK pension system, namely: there is an insufficient level of contributions in the non-state sector, low participation

of self-employed persons in pension programs, and the increase in the retirement age has a negative impact on the most vulnerable categories of the population, including women. The general increase in poverty among persons of retirement age is a challenge for the national social protection system as a whole. Representatives of the younger generation bear the greatest risks in the long term. They are characterized by unstable employment, low participation in supplementary pension schemes and dependence on rental housing costs. However, a sufficient margin of time before their retirement gives the government a chance to form an effective public policy designed to eliminate the current shortcomings of the pension system and achieve a higher level of adequacy of pension payments in the future. Therefore, the UK experience is a valuable reference point for countries that are reforming their own pension systems, including Ukraine.

Список використаних джерел

1. Cumbo J. Rollout of auto enrolled pensions for under-22s likely in 2025. *Financial Times*. URL: <https://on.ft.com/46iPGbY> (дата звернення: 13.03.2025).
2. Estimates of the population for the UK, England, Wales, Scotland, and Northern Ireland. URL: <https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/populationandmigration/populationestimates/datasets/populationestimatesforukenglandandwalesscotlandandnorthernireland> (дата звернення: 21.03.2025).
3. GOV.UK: Official website of the United Kingdom government. URL: <https://www.gov.uk/welfare> (дата звернення: 28.03.2025).
4. Karjalainen H., Cribb J., O'Brien L., Emmerson C., Johnson P. Challenges for the UK pension system: the case for a pensions review. In *Institute for Fiscal Studies*. URL: <https://ifs.org.uk/publications/challenges-uk-pension-system-case-pensions-review> (дата звернення: 21.03.2025).
5. Mirza-Davies J., Zaidi K. Pensions: Automatic enrolment – current issues – House of Commons Library. *House of Commons Library*. URL: <https://commonslibrary.parliament.uk/research-briefings/sn06417/> (дата звернення: 10.04.2025).
6. Nangle T. Britain must look abroad to reform its pensions. *Financial Times*. URL: <https://www.ft.com/content/bc46155a-bea9-4ec8-ad56-31df2d1a1584> (дата звернення: 12.04.2025).
7. Pensions in the UK. URL: <https://commonslibrary.parliament.uk/research-briefings/cbp-10139/> (дата звернення: 09.04.2025).
8. Statista the United Kingdom: web portal. URL: <https://www.statista.com/statistics/281174/uk-population-by-age/> (дата звернення: 03.04.2025).
9. Office of Budget Responsibility. URL: https://obr.uk/cross_cutting/pensions/ (дата звернення: 12.04.2025).
10. DWP benefits statistics: August 2023. *GOV.UK*. URL: <https://www.gov.uk/government/statistics/dwp-benefits-statistics-august-2023/dwp-benefits-statistics-august-2023> (дата звернення: 27.03.2025).
11. Миргород-Карпова В., Корощенко К. Функціонування пенсійної системи України, Великобританії та США: порівняльно-правова характеристика. *Правові горизонти*. 2020. № 21 (34). С. 141–147. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/78841> (дата звернення: 04.04.2025). DOI: <https://doi.org/10.21272/legalhorizons.2020.i21.p141>

References

1. Kambo Dzh. Roz·hortannya avtomatichnoyi pensiyi dlya osib vikom do 22 rokiv, umovimo, u 2025 rotsi. *Financial Times*. Available at: <https://on.ft.com/46iPGbY> (accessed: 13 March 2025). (In English).
2. Otsinky chysel'nosti naselennya Velykobrytaniyi, Anhliyi, Uel'su, Shotlandiyyi ta Pivnichnoyi Irlandiyyi. Available at: <https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/populationandmigration/populationestimates/datasets/populationestimatesforukenglandandwalesscotlandandnorthernireland> (accessed: 21 March 2025). (In English).
3. GOV.UK: Ofitsiynyy veb-sayt uryadu Velykobrytaniyi. Available at: <https://www.gov.uk/welfare> (accessed: 28 March 2025) (in English)
4. Karjalainen H., Cribb J., O'Brien L., Emmerson C., Johnson P. Challenges for the UK pension system: the case for a pensions review. *V Instytuti fiskal'nykh doslidzhen'*. Available at: <https://ifs.org.uk/publications/challenges-uk-pension-system-case-pensions-review> (accessed: 21 March 2025). (In English).
5. Mirza-Devis Dzh., Zayidi K. Pensiyi: avtomatychne zarakhuvannya – potochni pytannya – Biblioteka Palaty hromad. *Biblioteka palaty hromad*. Available at: <https://commonslibrary.parliament.uk/research-briefings/sn06417/> (accessed: 10 April 2025). (In English).

6. Nengl T. Velykobrytaniya maye dyvytysya za kordon, shchob reformuvaty svoyi pensiyini systemy. *Financial Times*. Available at: <https://www.ft.com/content/bc46155a-bea9-4ec8-ad56-31df2d1a1584> (accessed: 12 April 2025). (In English).
7. Pensiyi u Velykobrytaniyi. Available at: <https://commonslibrary.parliament.uk/research-briefings/cbp-10139/> (accessed: 09 April 2025). (In English).
8. Statista Velykobrytaniya: veb-portal. Available at: <https://www.statista.com/statistics/281174/uk-population-by-age/> (accessed: 03 April 2025). (In English).
9. Upravlinnya byudzhetnoyi vidpovidal'nosti. Available at: https://obr.uk/cross_cutting/pensions/ (accessed: 12 April 2025). (In English).
10. Statystyka pil'h DWP: serpen' 2023 r. *GOV.UK*. Available at: <https://www.gov.uk/government/statistics/dwp-benefits-statistics-august-2023/dwp-benefits-statistics-august-2023> (accessed: 27 March 2025). (In English).
11. Myrhorod-Karpova V., Koroshchenko K. (2020) Funktsionuvannya pensiyanoi systemy Ukrayiny, Velykobrytaniyi ta SSHA: porivnyal'no-pravova kharakterystyka. [Functioning of the pension system of Ukraine, Great Britain and the USA: comparative legal characteristics] *Pravovi horyzonty*, vol. 21 (34), pp. 141–147. Available at: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/78841> (accessed: 04 April 2025) (In Ukrainian). DOI: <https://doi.org/10.21272/legalhorizons.2020.i21.p141>



INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

УДК 339.92:330.341.1

ДИСБАЛАНСИ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ТА СТРАТЕГІЯ ДЕ-ПЕРИФЕРИЗАЦІЇ У ПАРТНЕРСТВІ З КАНАДОЮ, ЄС ТА США В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

Валентин Столярчук

*Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
Київ, Україна*

Stoliarchuk Research and Development (R&D), провінція Онтаріо, Канада

Резюме. Ґрунтовно проаналізовано дисбаланси глобальної економічної інтеграції України та доведено необхідність трансформації її інтеграційної моделі в умовах повоєнної відбудови, зміни геоeкономічної архітектури світу й формування стратегічних альянсів із Канадою, Європейським Союзом і США. Виявлено основні загрози периферизації національної економіки, зумовлені експортно-сировинною спеціалізацією, низькою часткою обробної промисловості в експорті, втратою позицій у глобальних виробничих ланцюгах, а також дефіцитом іноземних інвестицій у високотехнологічні сектори. Запропоновано авторську концепцію *Smart Integration* як нову модель де-периферизації України, яка передбачає комплексну модернізацію економіки шляхом поєднання цифрової трансформації, оборонної кооперації, розвитку інноваційної інфраструктури, інституційної економічної дипломатії та створення зелених промислових хабів. Проаналізовано перспективи розвитку *Smart Industry Zones*, *Industrial Tech Parks*, *Digital Export Platforms*, а також можливості формування міжнародних кластерів оборонних технологій у співпраці з країнами НАТО. Обґрунтовано важливість участі України в глобальних альянсах безпеки ланцюгів постачання, зокрема у сфері критично важливих мінералів, компонентів для зеленої енергетики та цифрової промисловості. Надано практичні рекомендації щодо впровадження ESG-моделі відбудови, розвитку економіки знань, залучення іноземного капіталу через механізми публічно-приватного партнерства. Визначено роль цифрових платформ і національної експортної інфраструктури у зміцненні конкурентоспроможності українського бізнесу на світових ринках. Дослідження базується на поєднанні кількісного й якісного аналізу, охоплює статистику за 2022–2025 роки, індекси глобальної інтеграції, динаміку участі України в міжнародних торговельних угодах та містить прогноз до 2030 року. Сформульовані висновки мають стратегічну цінність для розроблення політики у сферах зовнішньоекономічної інтеграції, інноваційного розвитку, трансформації оборонно-промислового комплексу та реалізації потенціалу партнерства з Канадою, ЄС і США в межах нової глобальної економіки.

Ключові слова: глобальна інтеграція, де-периферизація, *Smart Integration*, *supply chain security*, стратегічне партнерство, Україна–Канада, Україна–ЄС, Україна–США, оборонно-промислова кооперація, ESG-модель, повоєнна відбудова, економіка знань.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.03.183

Отримано 17.04.2025

UDC 339.92:330.341.1

IMBALANCES OF UKRAINE'S GLOBAL ECONOMIC INTEGRATION AND THE DE-PERIPHERIZATION STRATEGY IN PARTNERSHIP WITH CANADA, THE EU, AND THE USA DURING POST-WAR RECONSTRUCTION

Valentyn Stoliarchuk

*Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine
Stoliarchuk Research and Development (R&D), Ontario, Canada*

Summary. *The article provides a comprehensive analysis of the imbalances in Ukraine's global economic integration and substantiates the need to transform its integration model in the context of post-war reconstruction, shifts in the world's geoeconomic architecture, and the formation of strategic alliances with Canada, the European Union, and the United States. It identifies the key threats of economic peripheralization, including export-commodity dependence, a low share of industrial exports, loss of positioning within global value chains, and a lack of foreign investment in high-tech sectors. The author proposes the Smart Integration concept as a new model for Ukraine's de-peripheralization, aimed at comprehensive economic modernization through the synergy of digital transformation, defense cooperation, innovation infrastructure development, institutional economic diplomacy, and the creation of green industrial hubs. The potential of Smart Industry Zones, Industrial Tech Parks, Digital Export Platforms, and mechanisms for establishing international defense technology clusters in cooperation with NATO member states are analyzed. The paper emphasizes Ukraine's critical role in global supply chain security alliances, including the supply of critical minerals, components for green energy, and the digital industry. It offers practical recommendations for implementing an ESG-based recovery model, fostering a knowledge economy, and attracting foreign capital through public-private partnership instruments. The role of digital platforms and national export infrastructure in enhancing the global competitiveness of Ukrainian businesses is highlighted. The study employs both quantitative and qualitative methods, incorporating statistics from 2022–2025, global integration index assessments, Ukraine's involvement in international trade agreements, and projections through 2030. The findings provide strategic value for shaping Ukraine's economic policy in the areas of external economic integration, innovation-led growth, defense-industrial transformation, and the realization of strategic partnership potential with Canada, the EU, and the U.S. within the framework of the new global economy.*

Key words: *global integration, de-peripherization, Smart Integration, supply chain security, strategic partnership, Ukraine–Canada, Ukraine–EU, Ukraine–USA, defense-industrial cooperation, ESG model, post-war reconstruction, knowledge economy.*

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.03.183

Received 17.04.2025

Постановка проблеми. Глобальна економічна інтеграція створює нові можливості для доступу до ринків, інновацій та фінансових ресурсів, але водночас загострює дисбаланси між країнами з різним рівнем розвитку, особливо для держав із сировинною структурою експорту. В умовах повоєнної відбудови 2022–2025 рр. для України загострилася проблема закріплення статусу сировинної периферії, незважаючи на поглиблення співпраці з ЄС, США та Канадою.

Аналіз зовнішньої торгівлі свідчить про домінування аграрної та металургійної продукції в експорті (зернові, олія, метали), що у 2023 р. становили понад 65% експорту до країн ЄС [3; 9]. Аналогічні тенденції простежуються у торгівлі зі США та Канадою, хоча частка переробленої продукції поступово зростає [5]. Обсяги прямих іноземних інвестицій залишаються недостатніми для модернізації економіки: у 2022 р. ПІІ різко скоротилися, а у 2023–2024 рр. зростання забезпечується переважно за рахунок реінвестованих прибутків [10; 11].

У таких умовах нагальною стає потреба в новій моделі економічної інтеграції – Smart Integration, що передбачає інтелектуалізацію виробництва, створення інноваційних

кластерів, активізацію економічної дипломатії та залучення інвестицій у високотехнологічні сектори. Особливу роль відіграє впровадження принципів ESG і реалізація зеленої відбудови (Green Recovery) відповідно до міжнародних стандартів [4; 12].

Таким чином, проблема дослідження полягає у загрозі консервації сировинної моделі розвитку без належної структурної трансформації, що обмежує інноваційний потенціал України у глобальній економіці. Актуальність дослідження зумовлена потребою наукового обґрунтування стратегії де-периферизації на основі концепції Smart Integration – через створення Smart Industry Zones, Digital Export Platforms, Industrial & Defence Tech Parks та розвиток інституційної економічної дипломатії [1; 2; 5].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання інтеграції України у світову економіку та ризиків її периферизації активно розглядаються у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Дослідники наголошують на домінуванні ресурсно-сировинної моделі, низькій частці продукції з високою доданою вартістю в експорті та обмеженій участі у глобальних ланцюгах вартості [1; 2; 3].

Українські науковці, зокрема Т. Зінчук, Н. Куцмус, О. Прокопчук [1], акцентують на необхідності переосмислення інтеграційної стратегії. Аналітика WIIW та Bertelsmann Stiftung [2] пропонує структурну трансформацію експорту й залучення інвестицій у переробку. Н. Гаджієва [4] досліджує вплив війни на інтеграцію України до економіки ЄС як чинник стійкості до нових викликів.

Звіти Global Affairs Canada [5] та Мінекономіки [13] деталізують оновлення CUFTA і нові напрями співпраці в інвестиціях та цифровій економіці.

Однак у науковому дискурсі бракує комплексного обґрунтування національної моделі де-периферизації. Концепція Smart Integration потребує подальшого розвитку як інструмент стратегічної інтеграції України у глобальну економіку в повоєнний період, з урахуванням співпраці з Канадою, ЄС та США.

Мета дослідження – обґрунтування концептуальних основ і стратегічних напрямів де-периферизації економіки України в умовах глобальної інтеграції та повоєнної відбудови через активну співпрацю з Канадою, ЄС та США.

Ключовим завданням є формування сучасної інтеграційної моделі Smart Integration, що охоплює:

- переорієнтацію експорту на продукцію з високою доданою вартістю;
- залучення ПІІ у високотехнологічні сектори;
- розвиток кластерів та спільних виробництв із міжнародними партнерами;
- активізацію економічної та ресурсної дипломатії;
- інтеграцію до глобальних оборонно-промислових і технологічних ланцюгів;
- упровадження ESG-моделі відбудови на принципах сталого розвитку.

Досягнення мети передбачає також розроблення практичних рекомендацій щодо зовнішньоекономічної політики України, спрямованої на подолання ризиків периферизації та підтримання інноваційної модернізації економіки.

Постановка завдання. З огляду на виклики війни, структурну вразливість економіки України та потребу її модернізації у повоєнний період, науковим завданням дослідження є розроблення інноваційної моделі глобальної економічної інтеграції – Smart Integration – як інструменту де-периферизації та зміцнення економічної стійкості України у світовій господарській системі.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

1. Дослідити особливості глобальної економічної інтеграції України у 2022–2025 рр., виокремити структурні дисбаланси та ризики сировинної периферизації [1–4].
2. Проаналізувати динаміку зовнішньої торгівлі та ПІІ як індикатори інтеграції у глобальні виробничі й технологічні ланцюги [3; 5–7].

3. Обґрунтувати концепцію Smart Integration на основі розвитку Smart Industry Zones, інноваційних кластерів, цифровізації експорту та міжнародної кооперації у R&D.

4. Визначити напрями де-периферизації через інституційну економічну та ресурсну дипломатію, ESG-відбудову, інтеграцію до альянсів supply chain security та оборонних ланцюгів НАТО, ЄС, США [2; 4; 16].

5. Запропонувати рекомендації для державної політики щодо диверсифікації експорту, залучення ПІІ, просторової організації Smart Industry Zones та підвищення економічної стійкості.

Виклад основного матеріалу. У 2022–2025 рр. глобальна економічна інтеграція України відбувається в умовах воєнних викликів, повоєнної відбудови та посилення співпраці з ЄС, США та Канадою. Водночас спостерігається переорієнтація зовнішньоекономічної діяльності на розвинені ринки та загострення структурних дисбалансів, що створюють ризики закріплення сировинної периферійності України у світовій економіці [1; 2; 4].

Сучасний етап інтеграції поєднує ці ризики з можливостями включення у глобальні виробничі та інноваційні ланцюги, що зумовлює необхідність формування власної моделі – Smart Integration – як стратегічного інструменту де-периферизації.

Аналіз структури експорту та імпорту у 2022–2025 рр. свідчить про переважання аграрно-сировинної продукції в експорті до ЄС, США і Канади, поряд із залежністю від імпорту промислових товарів, обладнання, високотехнологічної продукції та товарів оборонного призначення [3; 5–7].

Показники зовнішньої торгівлі та обсяги ПІІ у 2022–2025 рр. подано в табл. 1.

Таблиця 1. Зовнішня торгівля та прямі іноземні інвестиції (ПІІ) України у 2022–2025 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р. (попередня оцінка)	2025 р. (прогноз Нацбанку/автора)
Експорт до ЄС, млрд дол.	27.0	33.0	36.0	40.0
Експорт до Канади, млрд дол.	0.42	0.514	0.53	0.6
Прямі іноземні інвестиції (ПІІ), млрд дол.	0.9	4.2	5.0	6.2

Джерело: складено автором на основі даних Державної служби статистики України, Національного банку України, Global Affairs Canada, OECD Statistics, UNCTAD [3; 5; 6; 7; 9; 10; 11; 14].

Таблиця 1 демонструє позитивну динаміку зростання експорту до ЄС та Канади у 2022–2025 рр., а також поступове відновлення притоку прямих іноземних інвестицій після шокового падіння у 2022 році. Однак зазначені тенденції поки що не забезпечують належної основи для сталого економічного розвитку без глибокої структурної модернізації, диверсифікації експорту та системної політики де-периферизації.

Незважаючи на зростання зовнішньої торгівлі та поживлення інвестиційної активності, товарна структура українського експорту залишається аграрно-сировинною (рис. 1). Це створює ризики закріплення України у статусі периферійної економіки з обмеженою часткою високотехнологічної продукції у зовнішніх поставках [1; 2; 5]. Відсутність системної трансформації може призвести до консервації статусу периферійної економіки, вразливої до зовнішніх шоків та коливань цін на сировину.

У відповідь на ці виклики, Україна має перейти до якісно нової моделі інтеграції у глобальну економіку – Smart Integration. Ця авторська концепція передбачає інтелектуалізацію виробництва, розвиток високотехнологічного експорту, формування національних інноваційних кластерів та активну участь у глобальних виробничих і оборонно-промислових ланцюгах вартості [1; 2; 5].

Для реалізації цієї моделі необхідне створення комплексної інституційної рамки, що включатиме стимулювання трансферу технологій, розвиток публічно-приватного

партнерства, залучення міжнародного фінансування через механізми green finance та підтримання кластерів dual-use індустрій. Важливу роль відіграє цифровізація зовнішньоекономічної діяльності через упровадження Digital Export Platforms, що забезпечить українським виробникам вихід на нові ринки, зниження транзакційних витрат і підвищення конкурентоспроможності.

У цьому контексті Smart Integration розглянуто не лише як економічну стратегію, а як частину нової архітектури економічної безпеки України, яка поєднує технологічну модернізацію, ресурсну дипломатію, інтеграцію до supply chain security альянсів та формування інноваційного середовища, стійкого до глобальних викликів.

Структура експорту України до ЄС, США та Канади у 2024 р., %



Рисунок 1. Структура експорту України до ЄС, США та Канади у 2024 р., %

Джерело: складено автором на основі [3; 5; 6; 7].

У відповідь на виклики війни та загострення структурних дисбалансів, Україні необхідно перейти до якісно нової моделі інтеграції у глобальну економіку – Smart Integration. Ця авторська концепція передбачає інтелектуалізацію виробництва, розвиток високотехнологічного експорту, формування національних інноваційних кластерів і активну участь України у глобальних виробничих та оборонно-промислових ланцюгах вартості [1; 2; 5].

Ключові стратегічні напрями реалізації концепції Smart Integration представлено у табл. 2.

Таблиця 2. Стратегічні напрями Smart Integration України у 2025 р.

Напрямок	Зміст	Партнери та інструменти реалізації
Smart Industry Zones	Високотехнологічне виробництво, промислові кластери	ЄС, Канада, США, індустриальні парки, оборонно-промислова кооперація
Industrial & Defence Tech Parks	Центри R&D, Defence Tech Parks, спільне виробництво оборонної продукції	NATO DIANA, Horizon Europe, оборонні корпорації, G7
Digital Export Platforms	Електронна комерція, підтримання МСБ, цифровізація експорту	Export Promotion Office, Canada-Ukraine Digital Economy Partnership
Resource Diplomacy	Розвиток CleanTech, battery metals дипломасу, видобуток критичних мінералів	EU Critical Raw Materials Act, Canada Battery Metals Strategy
ESG Reconstruction	Зелена відбудова, енергетична модернізація, Smart Agritech	Green Finance, Impact Investing, міжнародні ESG-фонди

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 3; 4; 5; 7; 10].

Авторська новизна дослідження полягає у комплексному обґрунтуванні стратегії де-периферизації економіки України, що базується на таких ключових засадах:

- формування інноваційно-технологічних кластерів з високим рівнем доданої вартості;
- інтеграція до глобальних оборонно-промислових і енергетичних ланцюгів вартості;
- залучення України до міжнародних ініціатив supply chain security у сфері критичних мінералів та battery metals diplomacy [2; 4; 5];
- створення ESG-орієнтованих фінансових механізмів для повоєнної відбудови.

Запропонована модель Smart Integration є релевантною відповіддю на сучасні виклики економічної безпеки, трансформацію глобальних ланцюгів вартості та необхідність участі України у формуванні нової архітектури міжнародного економічного співробітництва.

Окрему увагу слід приділити розширенню оборонно-промислової кооперації України з країнами НАТО, ЄС та США, що є одним із визначальних векторів де-периферизації у 2025 р. Війна 2022 року продемонструвала критичну потребу не лише в імпорті оборонної продукції, але й у розвитку власної виробничої бази, залученні іноземних технологій, створенні спільних підприємств та дослідницьких центрів (R&D) для генерації інноваційних рішень [3; 4].

Україна має стратегічний потенціал для включення до інтегрованого оборонно-промислового простору НАТО, що відповідає новим підходам до формування Defence Industrial Base та ініціативам Альянсу, зокрема концепції NATO DIANA (Defence Innovation Accelerator for the North Atlantic) [2]. Запропоновані напрями розвитку такої кооперації та механізми їх практичної реалізації наведено в табл. 3.

Таблиця 3. Пріоритетні напрями оборонно-промислової кооперації України у 2025 р.

<i>Напря́м</i>	<i>Змі́ст</i>	<i>Партнери та інструменти реалізації</i>
Defence Tech Parks	Створення спеціалізованих оборонно-промислових кластерів та технопарків для розроблення військових технологій	NATO DIANA, Horizon Europe, USAID Tech Hubs, оборонні корпорації США, Великої Британії, Канади
Co-production	Локалізація спільного виробництва безпілотників, систем зв'язку, боеприпасів, бронетехніки	Польща, Німеччина, Литва, оборонні підприємства країн G7
R&D Centers	Розвиток центрів досліджень та розробок у сфері оборонної промисловості, спільні наукові проекти, залучення українських R&D компаній	NATO Innovation Fund, Defence Innovation Accelerator (NATO DIANA), українські дослідницькі компанії (зокрема Stoliarchuk R&D), спільні інвестиційні платформи
Dual-use Technologies	Виробництво технологій подвійного призначення (військове та цивільне застосування) для інтеграції у глобальні ланцюги вартості	ЄС, США, Канада, міжнародні донори, приватні інвестори

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 3; 4; 5; 7; 10].

Реалізація концепції Smart Integration у 2025 році відкриває для України шлях до формування сучасної, конкурентоспроможної економіки через поєднання модернізації промисловості, інтеграції у світові ланцюги постачання та залучення стратегічних інвестицій. Основу цієї трансформації становить ESG-модель відбудови, яка включає:

- Environmental (E): розвиток відновлюваної енергетики, Smart Agritech, екотехнологій.

- Social (S): інклюзивне зростання, нові робочі місця.
- Governance (G): прозоре врядування, ефективне корпоративне управління.

Ключовими інструментами виступають:

- Smart Industry Zones і Green Industrial Hubs – інноваційні кластери з високою доданою вартістю та «зеленими» рішеннями.
- Resource Diplomacy – залучення України до глобальних ініціатив у сфері критичних сировинних ресурсів та battery metals [2; 4; 5; 10].

Співпраця з ЄС, Канадою, США та G7 відповідає стратегічним рамкам, таким, як EU Critical Raw Materials Act, battery strategy, supply chain resilience frameworks. Вона дозволяє Україні не лише постачати критичні мінерали, а й локалізувати переробку, брати участь у дослідженнях та створювати Smart Supply Chains за стандартами ESG.

Ресурсна дипломатія стає важливою складовою нової економічної дипломатії України, сприяючи реалізації проєктів у галузі геологічної розвідки, екологічно відповідального видобутку, переробки та експорту стратегічних матеріалів для CleanTech, акумуляторів, Smart Grids і «зеленої» економіки майбутнього. Конкретні напрями та механізми наведено в табл. 4.

Таблиця 4. Стратегічні напрями ресурсної дипломатії України у 2025 р.

<i>Напрямок Resource Diplomacy</i>	<i>Зміст</i>	<i>Партнери та інструменти реалізації</i>
Battery Metals Diplomacy	Геологічна розвідка, видобуток та переробка літію, кобальту, графіту, нікелю, титану	Canada Battery Metals Strategy, G7 Critical Minerals Partnership, EU Critical Raw Materials Act
Supply Chain Security	Інтеграція України до глобальних стійких ланцюгів поставок критичних мінералів	США, Канада, ЄС, OECD, NATO Energy Security Program
Smart Supply Chains ESG	Створення зелених і відповідальних ланцюгів постачання на основі ESG-принципів	Green Finance, Impact Investing, міжнародні ESG-фонди
Technological Cooperation	Локалізація технологій для переробки battery metals, спільні R&D проєкти	Horizon Europe, Canada-Ukraine Tech Alliance, Ukrainian R&D Centers
Energy Transition	Розвиток Smart Grids, CleanTech, зеленої енергетики, водневої інфраструктури	USAID Energy Program, Європейський зелений курс, міжнародні донори

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 3; 4; 5; 7; 10].

Україна володіє значними запасами титану, літію, графіту та рідкоземельних елементів, що мають стратегічне значення для глобальних ринків електромобілів, акумуляторів і зеленої енергетики. Це відкриває можливості для зміцнення позицій країни у світових ресурсних і виробничих ланцюгах, зокрема у співпраці з ЄС, США та Канадою [2; 3; 5; 7].

Концепція Smart Integration включає п'ять напрямів: індустріальні кластери, кооперацію з НАТО в ОПК, ESG-модель відбудови, ресурсну дипломатію та побудову Smart Supply Chains, що дає змогу перейти до інноваційної економіки.

Втім, залишаються виклики: сировинна структура експорту, дефіцит інвестицій, безпекові ризики, слабкий трансфер технологій та загрози неконтрольованого видобутку ресурсів [3; 5; 7]. Для цього необхідна координація державної політики з участю міжнародних партнерів та бізнесу – задля локалізації виробництва, інноваційної співпраці та впровадження ESG-стандартів. Для їх подолання у табл. 5 представлено матрицю ризиків і відповідних інструментів реалізації стратегії Smart Integration.

Таблиця 5. Оцінювання ризиків та викликів інтеграційного розвитку України у 2025 р. та інструменти їх нейтралізації у межах стратегії Smart Integration

<i>Група ризиків</i>	<i>Конкретний прояв</i>	<i>Потенційні наслідки</i>	<i>Інструменти подолання (Smart Tools)</i>	<i>Міжнародні партнер / Програми</i>	<i>Очікуваний ефект (до 2030 р.)</i>
Експортно-сировинна залежність	Домінування аграрної та сировинної продукції в експорті	Консервація периферійної моделі	Стимулювання експорту продукції з високою доданою вартістю, Digital Export Platforms, Smart Agritech	Export Promotion Office, EU Market Access Support, Canada-Ukraine Trade Accelerator	Зростання частки продукції з високою доданою вартістю до 25% у структурі експорту
Інвестиційна вразливість	Відтік капіталу, обмеження нових ПІІ	Сповільнення модернізації економіки	Розвиток індустріальних парків, гарантії для інвесторів, Ukraine Investment Platform	EBRD, World Bank, IMF, Canada Ukraine Investment Support	Залучення не менше 10 млрд дол. ПІІ у високотехнологічні сектори економіки
Технологічне відставання	Обмежена участь у глобальних R&D	Втрата конкурентних позицій	Створення Defence & Industrial Tech Parks, R&D centers, Smart Clusters	NATO DIANA, Horizon Europe, USAID Tech Hubs	Залучення України до глобальних виробничих та технологічних ланцюгів вартості НАТО, ЄС, США
ESG-ризик	Низький рівень екологічного контролю при видобутку мінералів	Ризики репутації на глобальних ринках	ESG Governance Platform, Green Certification, Impact Investing	OECD ESG Standards, Green Climate Fund, EU Green Deal	100% проектів видобутку battery metals з ESG-compliance та green certification
Кадровий дефіцит	Брак спеціалістів у Hi-Tech, інженерії, CleanTech	Обмеження масштабування інновацій	Програми інженерної освіти, залучення діаспори, Tech Mobility Programs	Erasmus+, Canada-Ukraine Tech Exchange, Digital Skills Academy	Підготовка не менше 100 тис. фахівців у сфері Smart Industry та CleanTech

Джерело: складено автором на основі [2; 3; 5; 7; 11; 14; 15; 16].

Для реалізації стратегії де-периферизації в межах Smart Integration Україні потрібна цілісна державна політика, що поєднує підтримку високотехнологічного виробництва, інституційну економічну дипломатію, ESG-фінансування та модернізацію логістики. Залучення міжнародних партнерів до створення інноваційних підприємств сприятиме зниженню інвестиційної вразливості та зміцненню економічної безпеки.

У 2026–2030 рр. прогнозується економічне зростання завдяки інтеграції в оборонно-промислові ланцюги НАТО, участі у European Green Deal, розвитку кластерів критичних мінералів і цифровій трансформації. Важливу роль відіграватимуть Smart Industry Zones та модернізація логістичної й морської інфраструктури.

Світова економіка цього періоду формуватиметься під впливом регіоналізації, ESG-стандартів і конкуренції за ресурси. У цьому контексті Smart Integration виступає як інструмент економічної безпеки України – через розвиток індустріальних зон, ESG-відбудову та інтеграцію до ініціатив НАТО і G7.

Перевагами України є стратегічні ресурси, аграрний потенціал, кваліфікована робоча сила, логістичне положення та міжнародна підтримка. Це відкриває можливості для формування регіональних технологічних хабів – Industrial Tech Parks.

Втім, актуальними залишаються ризики: нестача кадрів, конкуренція з ЦСЄ, енергетична нестабільність, уповільнення реформ. Їх подолання вимагає синергії між Smart Integration, ESG-відбудовою, новою економічною дипломатією та глобальними ініціативами supply chain security.

Успішна реалізація стратегії дозволить Україні перейти до моделі стійкого зростання, заснованої на інноваціях, технологічному партнерстві та участі у глобальних ланцюгах доданої вартості.

Висновки. Обґрунтовано, що глобальна економічна інтеграція України у 2022–2025 рр. у повоєнний період супроводжується як відкриттям нових можливостей для розширення зовнішньоекономічної співпраці з країнами стратегічного партнерства – ЄС, США та Канадою, так і загостренням структурних дисбалансів, що посилюють ризики закріплення України у статусі сировинної периферії світової економіки.

Авторська концепція Smart Integration визначена як інноваційна модель де-периферизації економіки України, яка передбачає системну модернізацію промислового потенціалу та формування економіки знань. Основними елементами цієї моделі є:

- розвиток інноваційно-технологічних кластерів, Smart Industry Zones та Industrial Tech Parks;
- поглиблення оборонно-промислової кооперації України з країнами НАТО, ЄС та США;
- залучення України до глобальних виробничо-технологічних і ресурсних ланцюгів (supply chain security), зокрема у сфері battery metals diplomacy та критичних мінералів;
- упровадження ESG-моделі відбудови на засадах екологічної та соціальної відповідальності.

Реалізація цієї стратегії потребує активної державної політики щодо залучення іноземних інвестицій, розвитку інституційної економічної дипломатії, стимулювання технологічного трансферу, а також інтеграції України у глобальні виробничі та оборонно-промислові ланцюги вартості.

Прогноз розвитку України на 2026–2030 рр. свідчить про потенціал формування нової моделі економічного зростання на основі Smart Integration – економіки знань, інновацій, високих технологій та стійкої промислової модернізації.

Досягнення цієї мети вимагає:

- розвитку національних інноваційних екосистем;
- інтеграції до глобальних ринків і технологічних альянсів;
- посилення економічної безпеки та ресурсної дипломатії;
- формування нових інституцій сталого розвитку та систем ESG-фінансування.

Практична реалізація стратегії Smart Integration дозволить Україні зміцнити конкурентні позиції у глобальній економіці, посилити свою роль у міжнародних ланцюгах вартості та створити умови для сталого економічного розвитку у повоєнний період.

Conclusions. The study substantiates that Ukraine's post-war global economic integration in 2022–2025 is accompanied both by new opportunities for expanding foreign economic cooperation with strategic partners – the EU, the USA, and Canada – and by the intensification of structural imbalances that increase the risks of Ukraine being consolidated as a raw material periphery in the global economy.

The author's concept of Smart Integration is proposed as an innovative model of Ukraine's de-peripherization strategy, focused on comprehensive industrial modernization and the formation of a knowledge-based economy. The key elements of this model include:

- the development of innovation and technology clusters, Smart Industry Zones, and Industrial Tech Parks;
- deepening Ukraine's defense-industrial cooperation with NATO, the EU, and the USA;
- involving Ukraine in global production, technological, and resource value chains (supply chain security), particularly in the field of battery metals diplomacy and critical minerals;

- implementing the ESG-oriented recovery model based on environmental and social responsibility principles.

The successful implementation of this strategy requires an active government policy aimed at attracting foreign investment, developing institutional economic diplomacy, stimulating technology transfer, and integrating Ukraine into global production and defense-industrial value chains.

The forecast for 2026–2030 indicates the potential for Ukraine to shape a new model of economic growth based on Smart Integration – a knowledge-based, innovation-driven, high-tech economy with sustainable industrial modernization.

Achieving this goal will require:

- developing national innovation ecosystems;
- integrating into global markets and technological alliances;
- strengthening economic security and resource diplomacy;
- establishing new institutions for sustainable development and ESG-financing mechanisms.

The practical implementation of the Smart Integration strategy will enable Ukraine to strengthen its competitive position in the global economy, enhance its role in international value chains, and create conditions for sustainable economic development in the post-war period.

Список використаних джерел

1. Зінчук Т., Куцмус Н., Прокопчук О., Ковальчук О., Усюк Т. Диспропорційність участі України у міжнародному бізнесі: переосмислення в умовах нового етапу глобального розвитку. *Studies of Applied Economics*. 2021. Т. 39. № 6. DOI: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i6.5312>
2. Мовчан В., Космель М., Піндюк О. Конкурентоспроможність України в майбутньому: напрями структурних зрушень у зовнішній торгівлі та інвестиціях. Віденський інститут міжнародних економічних досліджень (WIIW), Bertelsmann Stiftung. Joint Study No. 2024-05. Відень, 2024. URL: <https://wiiw.ac.at/ukraine-s-future-competitiveness-directions-for-structural-shifts-in-foreign-trade-and-investment-dlp-6900.pdf>. (дата звернення: 05.05.2025).
3. Укрінформ. Товарна структура експорту та імпорту України у 2021–2023 роках та січні-лютому 2024 року. Укрінформ – Економіка. 2025. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3859650-tovarna-struktura-eksportu-ta-importu-ukraini-u-20212023-rokah-ta-sicnilutomu-2024-roku.html>. (дата звернення: 05.05.2025).
4. Гаджієва Н. Війна в Україні та політика економічної глобалізації ЄС: нові виклики безпеки та проблеми. *Revista CIDOB d'Afers Internacionals*. 2024. № 137. С. 141–165. Doi: <https://doi.org/10.24241/rcai.2024.137.2.141>.
5. Global Affairs Canada. Modernized Canada-Ukraine Free Trade Agreement Explained. 2023. URL: <https://www.international.gc.ca/trade-commerce/trade-agreements-accords-commerciaux/agr-acc/ukraine/modernized-canada-ukraine-moderniser.aspx?lang=eng>. (дата звернення: 05.05.2025).
6. Міністерство закордонних справ України. Статистика торгівлі між Україною та ЄС. URL: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/en/2633-relations/torgovelnо-ekonomichne-spivrobotnictvo-ukrayina-yes> (дата звернення: 05.05.2025).
7. Statista. Balance of trade between Ukraine and the European Union (EU) from 2010 to 2021, by product. URL: <https://www.statista.com/statistics/1297423/balance-of-trade-ukraine-eu-by-product> (дата звернення: 05.05.2025).
8. Таран С. ЄС–Україна: торгівля в умовах війни – подолання труднощів, формування європейського шляху. Аналітичний документ. European Policy Centre. 21 серпня 2023. URL: https://www.epc.eu/content/PDF/2023/EU_Ukraine_wartime_trade_DP_Svitlana_Taran.pdf (дата звернення: 05.05.2025).
9. Державна служба статистики України. Зовнішня торгівля України товарами у 2022 році. Київ : Держстат України, 2023. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 05.05.2025).
10. Національний банк України. Платіжний баланс та зовнішній борг України за 2019–2023 рр. Київ : НБУ, 2024. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 05.05.2025).
11. UNCTAD. World Investment Report 2024. Annex Table 1: FDI flows, by region and economy, 2018–2023. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2024_annex-1_en.pdf (дата звернення: 05.05.2025).
12. U.S. Department of State. Investment Climate Statements: Ukraine. URL: <https://www.state.gov/reports/2021-investment-climate-statements/ukraine> (дата звернення: 05.05.2025).

13. Міністерство економіки України. Україна в 2022 році експортувала майже 100 млн тонн товарів. 2023. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=1487b1f5-eeb7-4946-b9c8-3370f20568a2> (дата звернення: 05.05.2025).
14. OECD. Global Value Chains and Trade. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/policy-issues/global-value-and-supply-chains.html> (дата звернення: 05.05.2025).
15. World Bank. Global Economic Prospects, January 2024. Вашингтон, DC : World Bank, 2024. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/661f109500bf58fa36a4a46eeace6786-0050012024/original/GEP-Jan-2024.pdf> (дата звернення: 05.05.2025).
16. NATO. NATO Defence Industrial Base Policy. Офіційний сайт НАТО. 2024. URL: https://www.nato.int/cps/in/natohq/topics_222589.htm (дата звернення: 05.05.2025).
17. Forbes Україна. ВВП України за підсумками 2022 року впав на 29,1% – Держстат. 13.04.2023. 2023. URL: <https://forbes.ua/news/vvp-ukraini-za-pidsumkami-2022-roku-vpav-na-291-derzhstat-13042023-13041> (дата звернення: 05.05.2025).
18. Український всевітній конгрес. \$750 мільярдів: у таку суму на даний момент уряд оцінює План повоєнної відбудови України. 05.07.2022. 2022. URL: <https://www.ukrainianworldcongress.org/ua/750-milyardiv-u-taku-sumu-na-danij-moment-uryad-ocziyu%D1%94-plan-povo%D1%94nno%D1%97-vidbudovi-ukra%D1%97ni/> (дата звернення: 05.05.2025).
19. Кільський інститут світової економіки. (2023). Ukraine Support Tracker: база даних допомоги Україні. URL: <https://www.ifw-kiel.de/topics/war-against-ukraine/ukraine-support-tracker/> (дата звернення: 05.05.2025).
20. Statista. Distribution of exports in Ukraine in 2022, by industry. URL: <https://www.statista.com/statistics/1297573/share-of-exports-in-ukraine-by-commodity/> (дата звернення: 05.05.2025).

References

1. Zinchuk T., Kutsmus N., Prokopchuk O., Kovalchuk O., Usiuk T. (2021) Dysproporcijnistj uchasti Ukrajiny u mizhnarodnomu biznesi: pereosmyslennja v umovakh novogho etapu globaljnogho rozvytku [Disproportionality of Ukraine's Participation in International Business: Rethinking under Conditions of the New Stage of Global Development]. *Studies of Applied Economics*, no. 39 (6). DOI: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i6.5312>
2. Movchan V., Pindyuk O. (2024) Ukraine's future competitiveness Directions for structural shifts in foreign trade and investment [Ukraine's Future Competitiveness: Directions for Structural Shifts in Foreign Trade and Investment]. Joint study of the Vienna Institute for International Economic Studies (wiiw) and the Bertelsmann Stiftung, (electronic journal), Germany. Available at: <https://wiiw.ac.at/ukraine-s-future-competitiveness-directions-for-structural-shifts-in-foreign-trade-and-investment-dlp-6900.pdf>. (accessed: 5 May 2025).
3. Ukrinform. Tovarna struktura eksportu ta importu Ukrajiny u 2021–2023 rokakh ta sichni-ljutomu 2024 roku. Ukrinform – Ekonomika. 2025. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3859650-tovarna-struktura-eksportu-ta-importu-ukraini-u-20212023-rokah-ta-sicnilutomu-2024-roku.html> (accessed: 5 May 2025).
4. Hajiyeva N. (2024) Viyina v Ukrayini ta polityka ekonomichnoyi hlobalizatsiyi YES: novi vyklyky bezpeky ta problemy [The War in Ukraine and the EU's Policy of Economic Globalisation: New Security Challenges and Issues]. *Revista CIDOB d'Afers Internacionals*, no. 137, pp. 141–165. Doi: <https://doi.org/10.24241/rcai.2024.137.2.141>.
5. Global Affairs Canada. Modernized Canada-Ukraine Free Trade Agreement Explained. 2023. Available at: <https://www.international.gc.ca/trade-commerce/trade-agreements-accords-commerciaux/agr-acc/ukraine/modernized-canada-ukraine-moderniser.aspx?lang=eng>. (accessed: 5 May 2025).
6. Ministerstvo zakordonnykh sprav Ukrajiny. Statystyka torhivli mizh Ukrajinoju ta YES. Available at: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/en/2633-relations/torgovelnno-ekonomichne-spivrobotnictvo-ukrajina-yes> (accessed: 5 May 2025).
7. Statista. Balance of trade between Ukraine and the European Union (EU) from 2010 to 2021, by product. Available at: <https://www.statista.com/statistics/1297423/balance-of-trade-ukraine-eu-by-product> (accessed: 5 May 2025).
8. Taran S. (2023) YES–Ukrayina: torhivlya v umovakh viyny – podolannya trudnoshchiv, formuvannya yevropeyskoho shlyakhu. Analitichnyy dokument. European Policy Centre. 21 serpnja 2023. Available at: https://www.epc.eu/content/PDF/2023/EU_Ukraine_wartime_trade_DP_Svitlana_Taran.pdf (accessed: 5 May 2025).
9. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2023). Zovnishnia torhivlia Ukrainy tovaramy u 2022 rotsi. Kyiv: Derzhstat Ukrainy. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed: 5 May 2025).
10. Natsionalnyi bank Ukrainy. (2024). Platyzhnyi balans ta zovnishnii borh Ukrainy za 2019–2023 rr. Kyiv: Natsionalnyi bank Ukrainy. Available at: <https://bank.gov.ua> (accessed: 5 May 2025).

11. UNCTAD (2024) World Investment Report 2024. Annex Table 1: FDI flows, by region and economy, 2018–2023. Available at: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2024_annex-1_en.pdf (accessed: 5 May 2025).
12. U.S. Department of State (2021) Investment Climate Statements: Ukraine. Available at: <https://www.state.gov/reports/2021-investment-climate-statements/ukraine> (accessed: 5 May 2025).
13. Ministry of Economy of Ukraine (2023) Ukraina v 2022 rotsi eksportovala maishe 100 mln ton tovariv. Available at: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=1487b1f5-eeb7-4946-b9c8-3370f20568a2> (accessed: 5 May 2025).
14. OECD (2024) Global Value Chains and Trade. Available at: <https://www.oecd.org/en/topics/policy-issues/global-value-and-supply-chains.html> (accessed: 5 May 2025).
15. World Bank (2024) Global Economic Prospects, January 2024. Washington, DC: World Bank. Available at: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/661f109500bf58fa36a4a46eeace6786-0050012024/original/GEP-Jan-2024.pdf> (accessed: 5 May 2025).
16. NATO (2024) NATO Defence Industrial Base Policy. NATO Official Website. Available at: https://www.nato.int/cps/in/natohq/topics_222589.htm (accessed: 5 May 2025).
17. Forbes Ukraine. (2023). VVP Ukrainy za pidsumkami 2022 roku vpav na 29,1% – Derzhstat. 13.04.2023. Available at: <https://forbes.ua/news/vvp-ukraini-za-pidsumkami-2022-roku-vpav-na-291-derzhstat-1304-2023-13041> (accessed: 5 May 2025).
18. Ukrayins'kyy vsesvitniy kongres. (2022) \$750 milyardiv: u taku sumu na danyy moment uryad otsinyuye Plan povoyennoyi vidbudovy Ukrainy. 05.07.2022. Available at: <https://www.ukrainianworldcongress.org/ua/750-milyardiv-u-taku-sumu-na-danij-moment-uryad-oczinyu%D1%94-plan-povo%D1%94nno%D1%97-vidbudovi-ukra%D1%97ni/> (accessed: 5 May 2025).
19. Kil's'kyi instytut svitovoyi ekonomiky. (2023). Ukraine Support Tracker: baza danykh dopomohy Ukraini. Available at: <https://www.ifw-kiel.de/topics/war-against-ukraine/ukraine-support-tracker/> (accessed: 5 May 2025).
20. Statista. (2023) Distribution of exports in Ukraine in 2022, by industry. Available at: <https://www.statista.com/statistics/1297573/share-of-exports-in-ukraine-by-commodity/> (accessed: 5 May 2025).

ГАЛИЦЬКИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ВІСНИК

Науковий журнал

№ 3 (94) 2025

Переклад *С. М. Співака*.
Редактор *Є. І. Гриценко*.
Коректор *Н. Б. Коваль*.
Комп'ютерне макетування *Н. Б. Коваль*.

Тираж 100 пр. Зам. № 3801

Видавець Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001
E-mail: vydavnytstvo@tu.edu.te.ua

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців,
виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 4226 від 08.12.2011 р.