

ISSN 2786-5398

ЖУРНАЛ

СТРАТЕГІЧНИХ
ЕКОНОМІЧНИХ
ДОСЛІДЖЕНЬ

JOURNAL

OF STRATEGIC
ECONOMIC
RESEARCH



№ 2 (31), 2026



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЖУРНАЛ

СТРАТЕГІЧНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

№ 2(31), 2026

DOI: 10.30857/2786-5398.2026.2

Наукове фахове видання

Періодичність виходу: 6 разів на рік

Дата заснування: грудень 1999 р.

Київ 2026

Засновником видання «Журнал стратегічних економічних досліджень» є

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Науковий фаховий журнал є правонаступником видання «Вісник Київського національного університету технологій та дизайну».

№ 2(31), 2026

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації: серія KB №24821–14761 ПР від 19.04.2021 р.

Журнал зареєстровано як суб'єкт у сфері друкованих медіа – ідентифікатор R30-05422 (Рішення Національної Ради від 08.08.2024 р. №2520).

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи: ДК № 993 від 24.07.2002 р.

Журнал входить до переліку наукових фахових видань.

Наказ МОН України від 27.09.2021 № 1017 (додаток 2). Категорія Б. Економічні науки. Спеціальності: 051, 071, 072, 073, 075, 076, 241, 281 (від 2018 р.).

ISSN 2786-5398

eISSN 2786-5401

Журнал зареєстровано в Міжнародному центрі періодичних видань (ISSN International Centre, Париж, Франція)

Журнал реферується та індексується у наступних міжнародних базах даних: Library of Congress Online Catalog, International DOI Foundation, CrossRef, WorldCat, Google Scholar, Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського, Інституційний репозитарій Київського національного університету технологій та дизайну

**Засновник і
видавець:**

Київський національний університет технологій та дизайну
Україна, 01011, м. Київ, вул. Мала Шияновська, 2

**Головний
редактор:**

Сущенко Олена Анатоліївна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри туризму та готельно-ресторанного бізнесу, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

**Заступник
головного
редактора:**

Тарасенко Ірина Олексіївна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

Проблематика журналу охоплює такі основні тематичні напрями: економіка та міжнародні економічні відносини; фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок; менеджмент; публічне управління та адміністрування; маркетинг; торгівля; туризм та рекреація.

Журнал адресований науковцям, викладачам, докторантам, аспірантам, здобувачам вищої освіти, а також фахівцям-практикам, діяльність яких пов'язана з економікою, управлінням, бізнесом, публічним адмініструванням та розвитком соціально-економічних систем.

Кривонос Олена Олександрівна – відповідальний секретар.

АДРЕСА РЕДАКЦІЇ:

01011, м. Київ, вул. Мала Шияновська, 2, корп. 1, к. 347

тел./факс: +38 (044) 256-21-39

e-mail: econ-vistnyk@knu.edu.ua; <http://econ-vistnyk.edu.ua>

Рекомендовано до друку Вченою радою Київського національного університету технологій та дизайну, протокол № 9 від 23.04.2026 р.

Матеріали друкуються мовою оригіналу. Відповідальність за переклад, достовірність фактів, цитат, власних імен, географічних назв, назв підприємств, організацій, установ та іншої інформації несуть автори статей. Передруки та переклади статей дозволяються лише за згодою автора (-ів) та редакції.

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE

JOURNAL
of STRATEGIC ECONOMIC
RESEARCH

№ 2(31), 2026

DOI: 10.30857/2786-5398.2026.2

Scientific Specialized Edition

Issued: 6 times a year

Founded: December, 1999

Kyiv 2026

The owner of «Journal of Strategic Economic Research» is

KYIV NATIONAL UNIVERSITY OF TECHNOLOGIES AND DESIGN

This Scientific Specialized Journal is the successor of the edition "Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design".

№ 2(31), 2026 The state registration of print media is KB № 24821-14761 ПП, originating date 19.04.2021
The magazine is registered as an entity in the field of print media – identifier R30-05422 (Decision of the National Council dated August 8, 2024, No. 2520).
License for publishing activity is ДК №993, originating date 24.07.2002
The journal is listed & reregistered in the Higher Attestation Commission of Ukraine: № 1017 dated 27.09.2021 in the list of professional publications: cat. B, technical specialties – economical specialties: 051, 071, 072, 073, 075, 076, 241, 281 (from 2018).

ISSN 2786-5398 The journal is registered in ISSN International Centre, Paris
eISSN 2786-5401 The journal is abstracted and indexed by Library of Congress Online Catalog, International DOI Foundation, CrossRef, WorldCat, Google Scholar, The Vernadsky National Library of Ukraine, Kyiv National University of Technologies and Design Institutional Repository

Owner and Publisher: Kyiv National University of Technologies and Design
Ukraine, 01011, Kyiv, 2, Mala Shyianovska, Str.

Editor-in-Chief **Sushchenko Olena** – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business, Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine.

Deputy Editor-in-Chief **Tarasenko Iryna** – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Finance, Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine.

The journal's scope covers the following main thematic areas: economics and international economic relations; finance, banking, insurance, and the stock market; management; public administration and governance; marketing; trade; tourism and recreation.

The journal is intended for researchers, academic staff, doctoral candidates, postgraduate students, higher education students, and practitioners whose professional activities are related to economics, management, business, public administration, and the development of socio-economic systems.

EDITORIAL OFFICE:

01011, Ukraine, Kyiv, 2, Mala Shyianovska, Str., office 1-0347

Tel./fax: +38 (044) 256-21-39

e-mail: econ-vistnyk@knuutd.edu.ua; <http://econ-vistnyk.knuutd.edu.ua>

Recommendations from the Science Council of Kyiv National University of Technologies and Design, Protocol № 9 of 23.04.2026

Articles are published in the original language. The authors are responsible for the translation, authenticity of facts, quotations, proper names, geographic names, names of enterprises, and other information.

The Editorial Office and author's consent needed prior to republishing or translating the articles.

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ
наукового фахового видання
«ЖУРНАЛ СТРАТЕГІЧНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ»
(JOURNAL OF STRATEGIC ECONOMIC RESEARCH)

Сущенко Олена Анатоліївна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри туризму та готельно-ресторанного бізнесу, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна – *головний редактор*; ORCID [0000-0002-2645-8015](https://orcid.org/0000-0002-2645-8015), Scopus Author ID: [57189040452](https://orcid.org/57189040452).

Тарасенко Ірина Олексіївна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна – *заступник головного редактора*; ORCID [0000-0003-3626-4377](https://orcid.org/0000-0003-3626-4377), Scopus Author ID: [36069951900](https://orcid.org/36069951900).

Ольшанська Олександра Володимирівна – доктор економічних наук, професор, проректор з науково-педагогічної діяльності (освітня діяльність), Київський національний університет технологій та дизайну, Україна, ORCID [0000-0003-1535-7742](https://orcid.org/0000-0003-1535-7742), Scopus Author ID: [56669957300](https://orcid.org/56669957300).

Касич Алла Олександрівна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна, ORCID [0000-0001-7019-1541](https://orcid.org/0000-0001-7019-1541), Scopus Author ID: [57207486132](https://orcid.org/57207486132).

Гнатенко Ірина Анатоліївна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна, ORCID [0000-0002-0254-2466](https://orcid.org/0000-0002-0254-2466), Scopus Author ID: [57217591146](https://orcid.org/57217591146).

Пузирьова Поліна Володимирівна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна, ORCID [0000-0003-0839-8730](https://orcid.org/0000-0003-0839-8730), Scopus Author ID: [57387554500](https://orcid.org/57387554500).

Ахмедова Олена Олегівна – доктор наук з державного управління, дцоент, професор кафедри туризму та готельно-ресторанного бізнесу, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна, ORCID [0000-0003-1573-7710](https://orcid.org/0000-0003-1573-7710), Scopus Author ID: [57210123326](https://orcid.org/57210123326).

Панасюк Валентина Миколаївна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри аудиту, Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, Україна, ORCID [0000-0002-5133-6431](https://orcid.org/0000-0002-5133-6431), Scopus Author ID: [57200174627](https://orcid.org/57200174627).

Маслак Ольга Іванівна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, Україна, ORCID [0000-0001-6793-4367](https://orcid.org/0000-0001-6793-4367), Scopus Author ID: [55367910400](https://orcid.org/55367910400).

Босовська Мирослава Веліксівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри готельно-ресторанного бізнесу, Державний торговельно-економічний університет, Україна, ORCID [0000-0002-6021-5228](https://orcid.org/0000-0002-6021-5228), Scopus Author ID: [55864530900](https://orcid.org/55864530900).

Файвішенко Діана Сергіївна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри журналістики та реклами, Державний торговельно-економічний університет, Україна, ORCID [0000-0001-7880-9801](https://orcid.org/0000-0001-7880-9801), Scopus Author ID: [56437748100](https://orcid.org/56437748100).

Охріменко Ігор Віталійович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства та менеджменту, Академія праці, соціальних відносин та туризму, Київ, Україна, ORCID [0000-0003-3607-870X](https://orcid.org/0000-0003-3607-870X), Scopus Author ID: [58043931800](https://orcid.org/58043931800).

Колокольчикова Ірина Володимирівна – доктор економічних наук, професор, декан факультету економіки та бізнесу, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, Запоріжжя, Україна, ORCID [0000-0002-5692-0901](https://orcid.org/0000-0002-5692-0901), Scopus Author ID: [57217023303](https://orcid.org/57217023303).

Петрова Маріанна (Petrova Mariana Mateeva) – доктор філософії, професор, Великотирновський університет св. Кирила і Мефодія, Велико Тирново, Болгарія, ORCID [0000-0003-1531-4312](https://orcid.org/0000-0003-1531-4312), Scopus Author ID: [59205834300](https://orcid.org/59205834300).

Огієнко Микола Миколайович (Ohiienko Mykola) – доктор економічних наук, професор, Університет менеджменту та адміністрування в Ополі, Польща, ORCID [0000-0002-7900-2986](https://orcid.org/0000-0002-7900-2986), Scopus Author ID: [57211322820](https://orcid.org/57211322820).

Белосва Сільвія (Beloeva Sylvia Ivanova) – доктор філософії, Русенський університет Ангела Канчева, Болгарія, ORCID [0009-0008-6847-9923](https://orcid.org/0009-0008-6847-9923), Scopus Author ID: [59506953300](https://orcid.org/59506953300).

Woźniak Agnieszka Dorota – доктор філософії, професор, Державна академія прикладних наук у Кросно, Польща, ORCID [0000-0002-8711-7898](https://orcid.org/0000-0002-8711-7898), Scopus Author ID: [59178102300](https://orcid.org/59178102300).

DOI: 10.30857/2786-5398.2026.2

ЗМІСТ

- 1 **Апацький В. В.**
Українські банки в умовах воєнних ризиків, кіберзагроз та невизначеності 8
- 2 **Шостак І. В.**
Фіскальна політика в умовах технологічної конвергенції: економічне оцінювання 21
- 3 **Маргасова В. Г., Руденко В. С.**
Креативні індустрії як основа формування національної креативної економіки 31
- 4 **Сущенко О. А., Єрмаков І. О.**
Пріоритети забезпечення економічної безпеки туристичної галузі в умовах глобальних зрушень 38
- 5 **Шацька З. Я., Садовський Д. Є.**
Сутнісна характеристика та інструментарій оцінки аграрного потенціалу України в умовах цифровізації 51
- 6 **Власюк Т. М., Пузирьова П. В., Фастовець Н. В.**
Економетричний аналіз впливу розвитку агропромислового сектору на міжнародну продовольчу безпеку 62
- 7 **Ахмедова О. О., Дарнопих Я. М.**
Впровадження інноваційних технологій в діяльність підприємства індустрії гостинності 76
- 8 **Лісняк С. І.**
Інституційно-фінансові засади інвестиційного забезпечення сталого розвитку національної економіки 86
- 9 **Замула С. В.**
Оцінювання результативності маркетингових стратегій брендів в Україні в умовах воєнної економіки та цифрової турбулентності 97
- 10 **Шіковець К. О., Євсейцева О. С., Квіта Г. М., Кириленко В. В.**
Моделювання процесів маркетингового ціноутворення в банківському секторі України 109

DOI: 10.30857/2786-5398.2026.2

TABLE OF CONTENTS

1	Apatskyi V. Ukrainian banks in the conditions of military risks, cyber threats, and uncertainty	8
2	Shostak I. Fiscal policy in the context of technological convergence: economic assessment	21
3	Marhasova V., Rudenko V. Creative industries as the basis for forming a national creative economy	31
4	Sushchenko O., Yermakov I. Priorities for ensuring the tourism industry's economic security in the context of global shifts	38
5	Shatska Z., Sadovskyi D. Essential characteristics and tools for assessing Ukraine's agricultural potential in the conditions of digitalization	51
6	Vlasiuk T., Puzyrova P., Fastovets N. Econometric analysis of the impact of agro-industrial sector development on international food security	62
7	Akhmedova O., Darnopykh Ya. Implementation of innovative technologies in hospitality enterprises	76
8	Lisniak S. Institutional and financial framework for investment support of sustainable development of the national economy	86
9	Zamula S. Evaluating the effectiveness of brand marketing strategies in Ukraine under wartime economy and digital turbulence	97
10	Shikovets K., Evseytseva O., Kvita H., Kyrylenko V. Modeling of marketing pricing processes in the banking sector of Ukraine	109

Отримано: 26.02.2026

Прийнято: 24.03.2026

Опубліковано: 23.04.2026

УДК 336.71:004.056.5

DOI: 10.30857/2786-5398.2026.2.1

УКРАЇНСЬКІ БАНКИ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ, КІБЕРЗАГРОЗ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

АПАЦЬКИЙ ВЛАДИСЛАВ ВІТАЛІЙОВИЧ

аспірант кафедри фінансів,

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0009-0000-8331-6884>

vva0919@gmail.com

Анотація. У статті досліджено сучасні виклики кібербезпеки банківської системи України в умовах воєнних ризиків та активної цифровізації фінансових послуг. Проаналізовано основні кіберзагрози для банківського сектору, зокрема фішингові атаки, шкідливе програмне забезпечення, DDoS-атаки, компрометацію інформаційних систем і ризики, пов'язані з використанням програмного забезпечення іноземного походження. Розглянуто нормативно-правове регулювання кіберзахисту банків в Україні та визначено роль Національного банку України у формуванні системи кіберстійкості фінансового сектору. У роботі проаналізовано динаміку кіберінцидентів в Україні у 2020–2025 роках та встановлено тенденцію до їх зростання в умовах воєнного стану. Окрему увагу приділено кіберризикам мобільного банкінгу та вразливостям мобільних фінансових застосунків. Методологічною основою дослідження стали методи порівняльного аналізу, узагальнення, систематизації та статистичної оцінки даних. Обґрунтовано необхідність посилення систем управління кіберризиками, впровадження сучасних підходів до інформаційної безпеки, зокрема концепції secure-by-design, а також поступової відмови від програмного забезпечення, що створює потенційні загрози для банківської інфраструктури. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання банківськими установами для підвищення рівня кіберзахисту та мінімізації ризиків у процесі цифрової трансформації. Зроблено висновок, що кібербезпека банківського сектору є важливою складовою фінансової стійкості держави в умовах воєнної невизначеності, а підвищення кіберстійкості банків потребує комплексного поєднання технологічних, організаційних і регуляторних заходів.

Ключові слова: банки; банківська система; кібербезпека; кіберстрахування; ризик-менеджмент.

UKRAINIAN BANKS IN THE CONDITIONS OF MILITARY RISKS, CYBER THREATS, AND UNCERTAINTY

APATSKYI VLADYSLAV

Postgraduate Student, Department of Finance,

Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

<https://orcid.org/0009-0000-8331-6884>

vva0919@gmail.com

Abstract. The article examines the current cybersecurity challenges facing Ukraine's banking system under wartime conditions and amid the active digitalization of financial services. The main cyber threats to the banking sector are analysed, including phishing attacks, malware, DDoS attacks, compromise of information systems, and risks associated with the use of foreign-origin

software. The regulatory and legal framework for cybersecurity in the Ukrainian banking sector is considered, and the role of the National Bank of Ukraine in shaping the financial sector's cyber resilience system is determined. The study analyses the dynamics of cyber incidents in Ukraine during 2020–2025 and identifies a growing trend under martial law conditions. Particular attention is paid to cyber risks in mobile banking and vulnerabilities of mobile financial applications. The methodological basis of the research includes comparative analysis, generalization, systematization, and statistical data analysis. The necessity of strengthening cyber risk management systems, implementing modern information security approaches, particularly the secure-by-design concept, and gradually abandoning software that poses potential threats to the banking infrastructure is substantiated. The practical significance of the obtained results lies in their applicability to banking institutions to enhance cybersecurity and minimize risks during the digital transformation. It is concluded that cybersecurity in the banking sector is an essential component of the state's financial stability under wartime uncertainty, and that increasing banks' cyber resilience requires a comprehensive combination of technological, organizational, and regulatory measures.

Keywords: banks; banking system; cybersecurity; cyber insurance; risk management.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку банківської системи України характеризується стрімкою цифровізацією фінансових послуг, розширенням дистанційного банкінгу, упровадженням технологій відкритого банкінгу та стрімким зростанням обсягів обробки персональних даних. Водночас повномасштабна воєнна агресія російської федерації проти України створила безпрецедентне загострення кіберзагроз, спрямованих на підриив стабільності фінансового сектору та дестабілізацію національної економіки. У таких умовах банківські установи функціонують під постійним тиском кіберінцидентів, що доповнюють інші виклики, пов'язані з воєнним станом. Зокрема, йдеться про фішингові атаки, несанкціонований доступ до внутрішніх інформаційних систем, поширення шкідливого програмного забезпечення, а також спроби компрометації платіжної інфраструктури та каналів обміну фінансовими даними.

Проблему ускладнює те, що значна частина банківської IT-інфраструктури досі не повністю відповідає сучасним стандартам кіберзахисту, а ризики, пов'язані з використанням хмарних сервісів, інтеграційних платформ і технологій відкритого банкінгу, залишаються недостатньо врегульованими. Попри впровадження Національним банком України низки нормативно-правових актів у сфері кіберзахисту, існує потреба в подальшому вдосконаленні системи управління кіберризиками, зокрема в умовах воєнної невизначеності, коли зростає кількість атак, координованих державними та хактивістськими угрупованнями. Таким чином, забезпечення належного рівня кібербезпеки українських банків стає одним із ключових факторів фінансової стійкості та довіри клієнтів у період збройного протистояння та цифрових викликів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика кібербезпеки банківського сектору в умовах цифровізації та зростання геополітичних і воєнних ризиків активно досліджується як українськими, так і зарубіжними науковцями. Особливої актуальності ця тема набула після повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну, коли кіберпростір перетворився на складову гібридної війни, а банківські установи стали одними з пріоритетних об'єктів кібератак.

У працях вітчизняних дослідників акцентується увага на зростанні системних кіберризиків для банківської системи в умовах воєнного стану. Зокрема, Ю. С. Худолій та М.О. Раєвська [1, с. 51] розглядають кібербезпеку банків як невід'ємний елемент фінансової стійкості держави, підкреслюючи активізацію таких загроз, як DDoS-атаки, фішинг, компрометація платіжної інфраструктури та внутрішніх інформаційних систем банків.

В наступній праці дослідники Т.Р. Андрієць та Ю.С. Худолій [2, с. 58], які аналізують функціонування банківської системи України в період воєнного стану, наголошують на тому, що кібератаки здатні спричинити не лише прямі фінансові втрати, але й підірив довіри клієнтів до банківських установ, що є критично небезпечним у кризових умовах.

Окрему групу досліджень становлять праці, присвячені впливу цифрової трансформації банківської діяльності на рівень кіберризиків. Так, В. Чапайло [3, с. 20] зазначає, що активне впровадження дистанційних банківських сервісів, мобільного банкінгу, відкритих API та елементів відкритого банкінгу суттєво розширює поверхню потенційних кібератак, водночас підвищуючи вимоги до інтеграції інформаційної безпеки в систему стратегічного управління банком.

Крім того, дослідники Н. Демчишак та А. Шкирі [4, с. 22] обґрунтовують доцільність розгляду кіберризиків нарівні з кредитними й операційними ризиками, підкреслюючи їх потенційно системний характер для фінансового сектору загалом.

Окремої уваги заслуговують наукові праці, присвячені інструментам мінімізації наслідків кібератак. У цьому контексті Б. Рамський та К. Арабаджи [5, с. 2–10] розглядають кіберстрахування як додатковий інструмент управління кіберризиками у банківському секторі. Водночас автори наголошують на обмежених можливостях застосування цього механізму в умовах воєнних ризиків та підвищеної невизначеності безпекового середовища.

Таким чином, аналіз наукових публікацій свідчить, що недостатньо дослідженим залишається комплексний вплив кіберзагроз на діяльність банків у поєднанні з воєнними ризиками та загальною макрофінансовою невизначеністю, що зумовлює потребу в подальших наукових дослідженнях у цьому напрямі.

Мета дослідження полягає у комплексному аналізі та систематизації основних кіберзагроз банківській системі України в умовах воєнного стану та цифровізації, визначенні їх впливу на фінансову стійкість банків, а також обґрунтуванні ефективних механізмів підвищення кібербезпеки та кіберстійкості банківських установ.

Результати та обговорення. Війна російської федерації проти України має екзистенційний характер, тому активне протистояння ведеться тривалий час і в цифровій царині, лише посилюючи свою інтенсивність. Україна стала найбільш пріоритетним напрямом для російських кібератак ще задовго до початку повномасштабного вторгнення у 2022 році. Банківські установи, будучи частиною критичної інфраструктури, є одними із найбільш пріоритетних цілей для ворога, тому важливість їхньої кібербезпеки складно переоцінити.

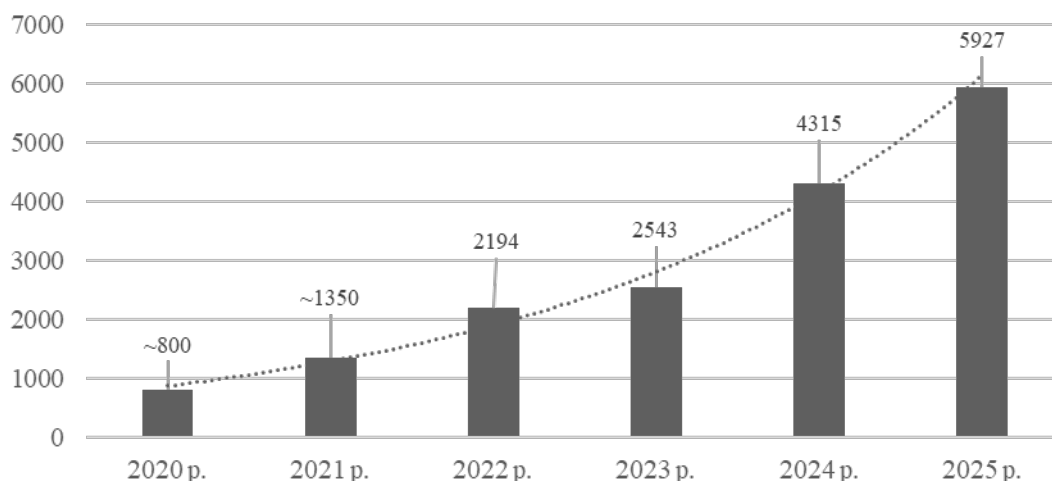
У серпні 2022 року Національний банк України ухвалив Постанову № 178 «Про затвердження Положення про організацію кіберзахисту в банківській системі України» [6]. Цією Постановою було визначено системні вимоги до кіберзахисту банків і порядок функціонування інфраструктури для забезпечення цього кіберзахисту, який включає в себе як апаратні, так і програмні засоби. Цей нормативний акт також запровадив обов'язкове функціонування Центру кіберзахисту НБУ, CSIRT-NBU. Крім того, були укладені, нормативи інформаційного обміну між банками й регулятором з метою швидкого виявлення і реагування на кіберзагрози.

Вкрай важливо, що Положення поширює жорсткіші вимоги саме на системно важливі банки, які є об'єктами критичної інформаційної інфраструктури (ОКІ), зокрема щодо незалежного аудиту інформаційної безпеки та застосування ризик-орієнтованого підходу до захисту систем.

Україна входить до числа держав, які зазнають найбільш інтенсивного кібертиску у світі. За даними Microsoft Digital Defense Report (2025), у першій половині 2025 року Україна посідала п'яте місце у світі та третє в Європі за кількістю кібератак [7, с. 10]. Значна частина інцидентів пов'язана з війною та спрямована на критичну інфраструктуру, державні

інформаційні ресурси та фінансовий сектор. Водночас міжнародні дослідження кіберзлочинності відносять Україну до групи країн з підвищеними кіберзагрозами, що зумовлено поєднанням геополітичних факторів і високого рівня цифровізації економіки.

Ще з 2020 року спостерігалось планомірне зростання кількості кіберінцидентів, тоді як уже із 2022 року відбулося різке збільшення їх кількості (рис. 1). Протягом 2025 року національна команда реагування на кіберінциденти CERT-UA, що діє при Держспецзв'язку, опрацювала 5927 кіберінцидентів, що стало на 37,4%, ніж в 2024 році, коли їх налічувалося 4315 [9]. Найбільше кібератак було спрямовано на місцеві органи влади та урядові організації.



Джерело: побудовано автором на основі даних [7, 8].

Рис. 1. Динаміка зареєстрованих кіберінцидентів в Україні протягом 2020–2025

Варто зазначити, що даних щодо точної кількості кіберінцидентів протягом 2020–2021 років у відкритих звітах не публікувалося; однак урядові джерела оцінювали кількість кіберінцидентів до початку повномасштабної війни в приблизно 850 у 2020 році та 1350 у 2021 році на основі проміжних урядових звітів про загальне зростання атак на критичну інфраструктуру України [8].

Для фінансової галузі найбільш поширеними залишаються фішингові кампанії, спрямовані на викрадення облікових даних користувачів систем дистанційного банківського обслуговування, а також атаки із застосуванням шкідливого програмного забезпечення, зокрема програм-вимагачів і банківських вірусів-троянів. Значну небезпеку становлять також атаки типу DDoS, які спрямовані на порушення доступності онлайн-банкінгу, платіжних сервісів та міжбанківських розрахункових систем. У воєнний період такі атаки часто мають не лише економічну, а й дестабілізаційну мету.

Крім того, важливою загрозою для банківського сектору залишається компрометація внутрішніх інформаційних систем через вразливості програмного забезпечення, соціальну інженерію або атаки на ланцюги постачання ІТ-рішень. Додаткові ризики виникають унаслідок обстрілів енергетичної інфраструктури та періодичних дефіцитів електроенергії, що може впливати на стабільність роботи дата-центрів, телекомунікаційних мереж і каналів зв'язку. У поєднанні з активною цифровізацією банківських послуг це формує новий рівень кіберризиків, який вимагає від банків України посилення систем управління інформаційною безпекою, впровадження принципів кіберстійкості та постійного моніторингу загроз.

Чисельні вразливості в українському кіберпросторі, якими вдало користувалася і користується росія для проведення своїх кібератак, пов'язані з тим, що історично

український бізнес, в тому числі й банківські установи, до 2014 року були аж надто орієнтовані на російський економічний простір.

Таблиця 1

Основні кіберзагрози для банків України

Тип загрози	Частота прояву	Потенційні втрати	Приклади атак
Соціальна інженерія, фішинг	Висока	Витік коштів клієнтів, даних	Масові розсилки під виглядом «Приват24», «Ощадбанк», телефонне шахрайство
DDoS-атаки	Середня	Зупинка онлайн-сервісів	Атаки на банки у 2022–2023 рр.
Ransomware	Середня	Втрати даних, викуп	Petya/NotPetya, Ryuk
Внутрішні загрози	Низька (але зростає)	Маніпуляції з рахунками	Несанкціоновані дії співробітників
Атаки на API та fintech	Середня	Злам мобільних застосунків	Уразливості в інтеграції зі сторонніми сервісами

Джерело: складено автором на основі [3, 4, 11].

Значним чинником підвищених кіберризиків для банківського та фінансового сектору України тривалий час залишалося і досі залишається використання програмного забезпечення російського походження, зокрема продуктів сімейства 1С та похідних від них рішень. Історично такі програмні продукти були широко поширені в бухгалтерському обліку, управлінні фінансами та внутрішніх бізнес-процесах, що зумовлювалося їх доступністю, адаптованістю до національного законодавства та кадровою інерцією.

Водночас після 2014 року, а особливо з початком повномасштабної війни, використання подібного програмного забезпечення стало розглядатися не лише як економічна чи технологічна проблема, а як безпосередня загроза кібербезпеці та національній безпеці. Неможливість повного контролю над вихідним кодом, потенційна наявність прихованих вразливостей, залежність від розробників із держави-агресора та ризики несанкціонованого доступу до фінансових даних зумовили поетапну відмову від такого програмного забезпечення (ПЗ) в органах державної влади, банках і суб'єктах критичної інфраструктури. В умовах воєнних ризиків та високої невизначеності питання повної заміни програмних рішень російського походження стало складовою стратегії підвищення кіберстійкості фінансово-кредитної системи України.

НБУ вже давно послідовно реалізує стратегію мінімізації використання програмного забезпечення російського і білоруського походження, яке розглядається як елемент кіберризиків для фінансового сектору. Ще з 2014 року Національний банк України здійснював поетапну відмову від російського ПЗ у своїх власних інформаційних мережах, переходячи на програмні продукти міжнародних постачальників та локальні розробки, що відповідають вимогам кіберстійкості [9]. У відповідних регуляторних комунікаціях НБУ нагадував українським банкам про ризики, пов'язані з використанням ПЗ російського та білоруського походження, вимагав від них звітування про залежність від такого ПЗ і план дій щодо його мінімізації, а також поставив стратегічну мету «нуля толерантності» до нього на фінансовому ринку. Ці заходи мають не лише рекомендаційний характер: у 2026 році Нацбанк планує провести серію інспекцій інформаційної безпеки та кіберстійкості в окремих банках, що передбачає оцінювання і здатність протидіяти сучасним кібератакам, а отже і прямий вплив на ІТ-політику та використання стороннього програмного забезпечення.

На національному рівні Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України включила продукти 1С і BAS до офіційного переліку заборонених програмних продуктів, що підлягають вилученню з використання в держорганах, критичній інфраструктурі та державних підприємствах на підставі постанови Кабінету Міністрів України № 1335 від 22 жовтня 2025 року [10]. Водночас зазначена постанова має переважно обмежувальний характер і не супроводжується чітко визначеним механізмом переходу на альтернативні програмні рішення, що ускладнює практичну реалізацію вимог для суб'єктів

господарювання. Крім того, відсутність у документі перехідних періодів та фінансово-технічної підтримки може стримувати темпи повної відмови від забороненого програмного забезпечення, особливо в умовах воєнних ризиків та обмежених ресурсів.

Незважаючи на очевидні виклики, значна частина українських підприємств продовжує використовувати програмне забезпечення російського походження, хоча воно фактично заборонене для державних структур і критичної інфраструктури, посиляючись, зокрема, і на те, що закон не має зворотної дії. За даними Аналітичного центру Асоціації IT Ukraine, приблизно 75% українських користувачів у бізнесі застосовують програму «1С» або її технічні аналоги типу BAS у щоденній роботі, що свідчить про глибоку інтеграцію цього ПЗ у бізнес-процеси ще до 2022 року й певну інерцію у відмові від нього навіть у 2025–2026 роках, незважаючи на заборону російського програмного забезпечення в держсекторі (за оцінками IT Ukraine, ~75% використання «1С» та суміжних продуктів).

Певні дослідницькі опитування ринку ERP підтверджують, що на частку традиційних продуктів 1С/BAS припадає понад 50–60% ринку облікового та управлінського ПЗ в українських компаніях, що включає й банківські підрозділи, де рішення інтегровані в бухгалтерську, фінансову та операційну автоматизацію. Така ситуація зумовлюється історичною популярністю 1С і BAS, високою адаптованістю до українського обліку та відносно низьким порогом входу для компаній із обмеженими ІТ-ресурсами.

У контексті поступового зниження залежності від небезпечного ПЗ українські банки та підприємства почали впроваджувати альтернативні інформаційні системи, які відповідають сучасним вимогам кібербезпеки та міжнародним стандартам. Серед основних напрямів – впровадження міжнародних ERP-систем, таких як Microsoft Dynamics 365 Business Central, з гнучкістю для автоматизації обліку, фінансових процесів і управління кадрами, що має переваги щодо стандартів безпеки й інтеграції з іншими корпоративними системами.

Частина бізнес-організацій та фінансових установ також розглядає або впроваджує локальні українські рішення (наприклад, IT-Enterprise, Bookkeeper, Діловод, MASTER: Бухгалтерія, Finmap) як потенційні заміни для «1С»/BAS, хоча ці системи поки що поступаються за функціональністю і масштабами класичному ПЗ. Крім того, уряд та приватні ІТ-компанії пропонують грантову підтримку для переходу від російських бухгалтерських і ERP-систем до рішень типу Microsoft ERP, що має полегшити міграцію та знизити фінансовий бар'єр для бізнесу [12]. В табл. 2 наведено порівняння сучасних міжнародних ERP-систем з українськими аналогами з позицій відповідності вимогам кібербезпеки.

Таблиця 2

Порівняльний аналіз ERP-систем за критеріями відповідності вимогам кібербезпеки

Критерій	Міжнародні ERP-системи (Microsoft Dynamics 365, SAP S/4HANA, Oracle ERP Cloud)	Локальні ERP-системи (IT-Enterprise, Bookkeeper, Діловод, Finmap)
Рівень кібербезпеки	Високий. Постійні оновлення безпеки, багаторівневий захист, сертифікації (ISO/IEC 27001, SOC 2).	Середній. Обмежені ресурси на постійні оновлення, залежність від локальних вендорів.
Контроль вихідного коду	Частковий/регламентований (постачальник підтримує, але код часто закритий).	Частковий (інколи відкриті компоненти або адаптовані модулі).
Вразливість до зовнішніх загроз	Низька (часті патчі, моніторинг, threat intelligence).	Вища (рідші оновлення, обмежений threat intelligence).
Інтеграція з SIEM/SOC	Добре підтримується, готові конектори.	Обмежена або потребує кастомної розробки.
Підтримка MFA/Zero Trust	Вбудовані механізми MFA, адаптивний доступ, підтримка Zero Trust.	Часткова або відсутня за замовчуванням, потребує доповнень.
Хмарна безпека (Cloud)	Потужні засоби шифрування, багаторівневий DMZ, контроль доступу.	Обмежені (частіше локальні сервери, слабша сегментація).

Продовження табл. 2

Критерій	Міжнародні ERP-системи (Microsoft Dynamics 365, SAP S/4HANA, Oracle ERP Cloud)	Локальні ERP-системи (IT-Enterprise, Bookkeeper, Діловод, Finmap)
Відповідність регулятору (НБУ, GDPR)	Часткове/активне, залежить від правильних налаштувань і адаптації банку.	Вимагає додаткової адаптації для повної відповідності.
Можливість кастомізації	Висока, але складніша архітектурно; потребує серйозної експертизи впровадження.	Вища (легше кастомізувати під локальні вимоги).
Загальні витрати на підтримку безпеки	Високі (висока вартість підтримки, сертифікацій, контрактів SIEM).	Нижчі, але з меншими гарантіями захисту.
Доступність кваліфікованих фахівців	Висока (широкий ринок спеціалістів).	Обмежена (потреба у вузькопрофільних IT).
Рівень ризику для банківського середовища	Низький/середній при правильній конфігурації.	Середній/високий, якщо не підсилювати безпеку.

Джерело: систематизовано автором за даними [7, 13, 15, 16].

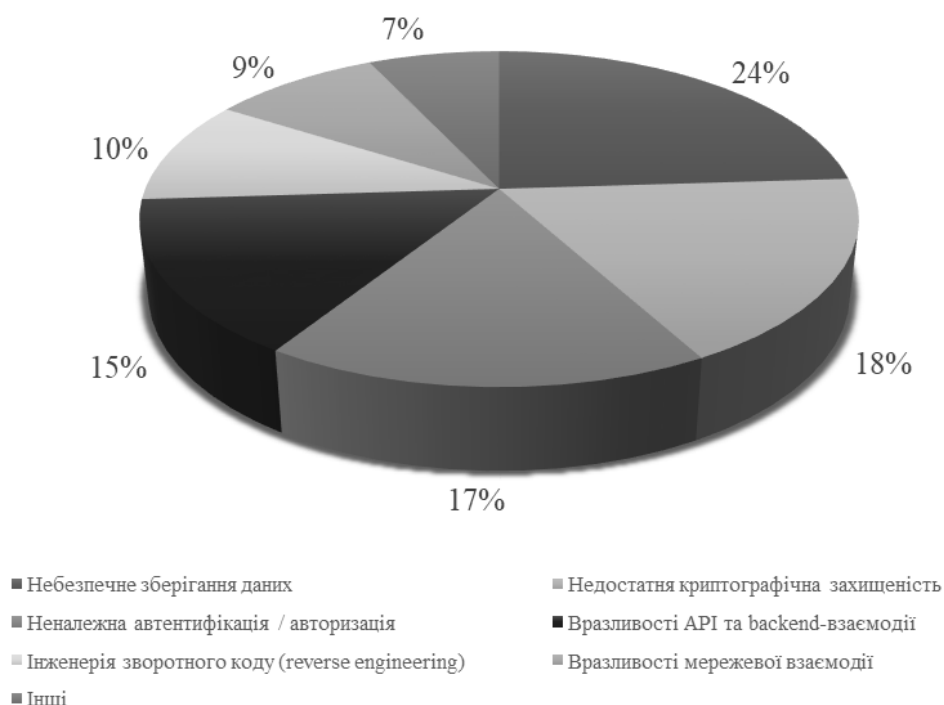
Сучасний банківський сервіс неможливо уявити без мобільних застосунків, які все більше витісняють фізичний формат надання послуг через відділення. В Україні динаміка цього витіснення історично стала швидшою, ніж в багатьох інших країнах Європи, і поступалася вона лише країнам Скандинавії та Нідерландам. Частка клієнтів, які використовують дистанційні сервіси великих банків (ПриватБанк, Monobank, Ощадбанк), перевищувала 70–80% активної клієнтської бази. До 2022 року частка безготівкових операцій в Україні перевищила 60% від загальної кількості транзакцій, а у 2023–2024 роках – понад 65–70% [16, 17]. Причинами такого становища можна виділити кілька специфічних факторів:

- державна політика цифровізації;
- агресивна конкуренція між банками;
- висока ІТ-компетентність населення;
- відсутність надмірної кількості застарілої банківської інфраструктури та традицій;
- воєнні ризики після 2022 року, які суттєво прискорили впровадження дистанційних сервісів.

Стрімка цифрова трансформація банківського сектору України, що супроводжується активним впровадженням дистанційного обслуговування та мобільного банкінгу, істотно змінила модель взаємодії банків з клієнтами. Мобільні застосунки поступово перетворилися на ключовий інструмент доступу до фінансових послуг, поєднуючи функції платіжних сервісів, ідентифікації користувачів та управління персональними фінансами. Водночас концентрація значного обсягу конфіденційної інформації та фінансових операцій у цифровому середовищі об'єктивно підвищує рівень кіберризиків.

Розширення функціональності мобільних банківських застосунків, інтеграція з зовнішніми сервісами та використання хмарних технологій формують додаткову поверхню потенційних кібератак. У зв'язку з цим дослідження типових вразливостей мобільних банківських застосунків є важливою складовою оцінювання рівня кіберстійкості банківської системи в умовах воєнних ризиків та цифрової невизначеності.

Аналіз вразливостей мобільних фінансових застосунків свідчить, що найбільш поширеними є проблеми небезпечного зберігання даних та недостатньої криптографічної захищеності. Значну частку становлять також вразливості механізмів автентифікації та взаємодії з серверними API, що створює потенційні ризики несанкціонованого доступу до фінансової інформації користувачів. Окрему групу становлять вразливості мережевої взаємодії та можливості аналізу програмного коду застосунків зловмисниками [15].



Джерело: складено автором на основі [15].

Рис. 2. Структура вразливостей мобільних фінансових застосунків за типами

Вразливості мобільних банківських застосунків мають комплексний характер, поєднуючи програмні, організаційні та поведінкові фактори кіберризиків. Зокрема, використання незахищених пристроїв, встановлення стороннього програмного забезпечення та недостатній рівень цифрової грамотності підвищують ймовірність компрометації облікових даних. Для банківського сектору важливим завданням залишається регулярне тестування безпеки мобільних застосунків, впровадження практик *secure-by-design*, багатфакторної автентифікації та постійний моніторинг підозрілої активності.

Окрім цього, суттєвим чинником зростання кіберризиків у мобільному банкінгу є активне використання відкритих мереж Wi-Fi та недостатній контроль за оновленням програмного забезпечення на стороні користувачів, що створює додаткові вектори атак типу *man-in-the-middle* та фішингу. За оцінками OWASP Foundation та галузевих досліджень кібербезпеки, ефективне зниження ризиків досягається через поєднання технічних заходів (шифрування, захищені API, *threat intelligence*) та організаційних механізмів, зокрема навчання користувачів, впровадження політик безпеки та регулярного аудиту інформаційних систем [15].

Стрімкий розвиток штучного інтелекту також створює нові виклики для українських банків. Все частіше зловмисники використовують інструменти ШІ для посилення та збільшення обсягу своїх кібератак, в тому числі для створення шкідливого коду та автоматизації DDOS-атак. Тому банківська кібербезпека повинна бути на крок попереду у використанні новітніх інструментів, запроваджуючи їх максимально ефективно та доцільно.

Для боротьби із одними із найбільш масових загроз – фішинговими атаками – системи на основі штучного інтелекту можуть здійснювати швидкий аналіз величезного обсягу даних, тим самим «навчаючись» на їх основі, аби виявляти та повідомляти про електронні та SMS-розсилки від зловмисників [18]. Такі системи перевіряють підозрілі посилання, домени, неприродну структуру повідомлення та стиль тексту. Крім того, такі системи «навчають» на реальних фішингових кампаніях проти українських фінансових установ, аби вони в майбутньому виявляли загрози максимально швидко ще на етапі їх зародження.

Таблиця 3

**Напрями підвищення кіберстійкості банківського сектору України
та індикатори оцінювання їх ефективності**

Проблеми та прояви кіберризиків	Основні заходи впливу	Рівень реалізації	Очікуваний результат	Індикатори оцінювання ефективності
Зростання кількості кіберінцидентів у банківській системі	Удосконалення нормативної бази кібербезпеки, створення системи координації реагування на кіберінциденти, розвиток центрів моніторингу кіберзагроз	Державний, інституційний	Зниження частоти та масштабів кіберінцидентів, підвищення рівня координації між суб'єктами фінансового сектору	Кількість зафіксованих кіберінцидентів; середній час реагування на інцидент; рівень виконання вимог регулятора
Фішингові атаки та соціальна інженерія	Проведення програм кібергігієни, навчання персоналу, інформаційні кампанії для клієнтів, впровадження багатофакторної автентифікації	Інституційний, технологічний	Зменшення випадків шахрайства та несанкціонованого доступу до рахунків клієнтів	Частка інцидентів фішингу; кількість скомпрометованих облікових записів; рівень використання MFA
Поширення шкідливого програмного забезпечення	Аудит інформаційної безпеки, управління вразливостями, регулярне оновлення ПЗ, впровадження систем EDR/XDR	Інституційний, технологічний	Підвищення захищеності інформаційних систем банків	Кількість виявлених уразливостей; кількість інцидентів зараження; рівень оновлення систем
DDoS-атаки на банківські сервіси	Використання систем захисту від DDoS-атак, резервування інфраструктури, застосування хмарних сервісів кіберзахисту	Технологічний, інституційний	Підвищення стабільності роботи онлайн-банкінгу та платіжних систем	Тривалість простоїв сервісів; кількість успішно відбитих атак; доступність онлайн-сервісів (%)
Використання програмного забезпечення ризикового походження	Поступова відмова від ПЗ країни-агресора, впровадження сертифікованих міжнародних і національних рішень, аудит постачальників ІТ	Державний, інституційний	Зниження ризиків витоку інформації та зовнішнього втручання в банківські системи	Частка використання сертифікованого ПЗ; кількість замінених ризикових систем
Вразливості мобільного банкінгу	Регулярне тестування безпеки застосунків, впровадження secure-by-design, захист API та багаторівнева автентифікація	Технологічний, інституційний	Підвищення рівня довіри клієнтів до цифрових банківських сервісів	Кількість виявлених вразливостей; кількість інцидентів у мобільних застосунках; рівень використання захищених протоколів
Воєнні ризики для інфраструктури	Розвиток систем резервування дата-центрів, хмарні рішення, реалізація планів безперервності діяльності (BCP) та відновлення (DRP)	Державний, інституційний, технологічний	Забезпечення безперервності функціонування банків навіть у кризових умовах	Час на відновлення систем; кількість реалізованих планів BCP/DRP; рівень доступності ІТ-систем
Недостатній рівень автоматизації кіберзахисту	Інтеграція технологій штучного інтелекту та машинного навчання у системи моніторингу кіберзагроз	Технологічний	Підвищення швидкості виявлення та нейтралізації кіберзагроз	Середній час виявлення інцидентів; частка автоматично оброблених загроз

Джерело: узагальнено автором на основі [2, 7, 9].

Для протидії DDoS-атакам системи на основі штучного інтелекту використовують поведінковий аналіз для виявлення «аномалій» у трафіку. Вони визначають «білий список» легітимних запитів та повідомляють про будь-які відхилення від норми, які спричиняють

мережі ботів [19]. Щодо Malware, то використовується комбінація сигнатурного та поведінкового аналізу. Звичайні програми-антивіруси дуже залежні від оновлень бази сигнатур, у той час як штучний інтелект через машинне навчання аналізує і проводить моніторинг зразків шкідливих програм, виявляє напрямки розвитку вірусів за допомогою евристичних моделей [20].

Таким чином, інтеграція технологій штучного інтелекту в систему управління кіберризиками банків виступає не лише інструментом підвищення операційної ефективності, а й стратегічною передумовою забезпечення фінансової стійкості та кіберстійкості банківської системи України.

Важливою складовою забезпечення кіберстійкості банківського сектору є формування ефективної системи управління кіберризиками на рівні окремих банківських установ. Така система передбачає інтеграцію процесів інформаційної безпеки в загальну систему управління ризиками банку, впровадження політик кібербезпеки, регулярне проведення аудиту інформаційних систем і тестування на проникнення. Значну роль відіграють також підготовка персоналу та розвиток культури кібербезпеки, оскільки людський фактор залишається одним із ключових джерел кіберризиків. У сучасних умовах банки дедалі частіше переходять до ризикоорієнтованих моделей кіберзахисту, що передбачають безперервний моніторинг загроз, оцінювання вразливостей інформаційної інфраструктури та оперативне реагування на кіберінциденти.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що кібербезпека банківського сектору України в умовах воєнних ризиків і цифрової трансформації фінансових послуг набуває системного значення для забезпечення фінансової стабільності держави. Активна цифровізація банківських операцій, розвиток мобільного банкінгу та інтеграція фінансових сервісів із зовнішніми цифровими платформами суттєво розширили поверхню потенційних кібератак і підвищили рівень кіберризиків для банківських установ.

Проаналізована динаміка кіберінцидентів у 2020–2025 роках свідчить про стійку тенденцію до їх зростання, особливо після початку повномасштабної війни. Найбільш поширеними загрозами для банківського сектору залишаються фішингові атаки, шкідливе програмне забезпечення, DDoS-атаки, компрометація внутрішніх інформаційних систем, а також вразливості мобільних банківських застосунків. Додатковим чинником кіберризиків виступають воєнні загрози для енергетичної та телекомунікаційної інфраструктури, що можуть впливати на стабільність функціонування банківських ІТ-систем.

Встановлено, що важливою передумовою підвищення кіберстійкості фінансового сектору є поступова відмова від програмного забезпечення російського походження, яке створює потенційні ризики для інформаційної безпеки банків і суб'єктів критичної інфраструктури. Перехід на альтернативні програмні рішення, зокрема міжнародні та локальні ERP-системи, має супроводжуватися посиленням контролю за інформаційною безпекою та розвитком внутрішніх компетенцій у сфері кіберзахисту.

Окремого значення набуває забезпечення безпеки мобільного банкінгу як ключового каналу взаємодії банків з клієнтами. Регулярне тестування безпеки застосунків, впровадження багатофакторної автентифікації, принципів secure-by-design та постійний моніторинг кіберзагроз є необхідними умовами зниження ризиків несанкціонованого доступу до фінансових даних.

Визначено, що перспективним напрямом розвитку систем кіберзахисту банків є інтеграція технологій штучного інтелекту в процеси управління кіберризиками. Використання інструментів машинного навчання для виявлення фішингових кампаній, аномальної мережевої активності та шкідливого програмного забезпечення дозволяє підвищити швидкість реагування на кіберінциденти та ефективність превентивного захисту.

Таким чином, підвищення кіберстійкості банківської системи України потребує комплексного поєднання технологічних, організаційних і регуляторних заходів, спрямованих на адаптацію фінансового сектору до умов воєнної невизначеності, зростання цифровізації та постійної еволюції кіберзагроз.

References

Література

1. Raievska, M. O., & Khudolii, Yu. S. (2024). Kiberbezpeka bankiv Ukrainy v umovakh viiny [Cybersecurity of Ukrainian banks in wartime]. *Ekonomichna bezpeka: derzhava, rehion, pidpriemstvo: materialy VIII Mizhnar. nauk.-prakt. konf.*, May 16, 2024 (pp. 51–55). Poltava: Nats. un-t im. Yurii Kondratiuka [in Ukrainian].
2. Khudolii, Yu. S., & Andriiets, T. R. (2023). Zabezpechennia kiberbezpeky bankivskoi systemy Ukrainy u period voiennoho stanu [Ensuring cybersecurity of the banking system of Ukraine during martial law]. *Ekonomichna bezpeka: derzhava, rehion, pidpriemstvo: materialy VII Mizhnar. nauk.-prakt. Internet-konf.*, May 17, 2023 (pp. 58–61). Poltava: Natsionalnyi universytet imeni Yurii Kondratiuka [in Ukrainian].
3. Chapailo, V. V. (2025). Pidvyshchennia kiberbezpeky bankiv u konteksti tsyfrovizatsii protsesiv [Improving the cybersecurity of banks in the context of digitalization of processes]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky)*, 3, 20–24 [in Ukrainian].
4. Demchyshak, N. B., & Shkyria, A. S. (2021). Upravlinnia ryzykamy u finansovomu sektori Ukrainy v konteksti kiberzahroz ta vidnovlennia ekonomiky pislia pandemii [Risk management in the financial sector of Ukraine in the context of cyber threats and economic recovery after the pandemic]. *Innovatsiina ekonomika*, 3–4, 19–27 [in Ukrainian].
5. Ramskyi, A. Yu., & Arabadzhy, K. V. (2023). Kiberstrakhuvannia v bankivskomu sektori: identyfikatsiia ryzykiv ta instrumenty pidtrymky bezpeky [Cyber insurance in the banking sector: risk identification and security support tools]. *Naukovyi visnyk mizhnarodnoi asotsiatsii naukovtsiv*, 2(2). URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/47091/> [in Ukrainian].
6. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro orhanizatsiiu kiberzakhystu v bankivskii systemi Ukrainy ta vnesennia zmin do Polozhennia pro vyznachennia ob'ektiv krytychnoi infrastruktury v bankivskii systemi Ukrainy [On approval of the Regulation on the organization of cyber protection in the banking system].
1. Раєвська М. О., Худолій Ю. С. Кібербезпека банків України в умовах війни. *Економічна безпека: держава, регіон, підприємство: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф.*, 16 трав. 2024 р. Полтава: Нац. ун-т ім. Юрія Кондратюка, 2024. С. 51–55.
2. Худолій Ю. С., Андрієць Т. Р. Забезпечення кібербезпеки банківської системи України у період воєнного стану. *Економічна безпека: держава, регіон, підприємство: матеріали VII Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф.*, 17 трав. 2023 р., Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2023. С. 58–61.
3. Чапайло В. В. Підвищення кібербезпеки банків у контексті цифровізації процесів. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2025. № 3. С. 20–24.
4. Демчишак Н. Б., Шкиря А. С.: Управління ризиками у фінансовому секторі України в контексті кіберзагроз та відновлення економіки після пандемії. *Інноваційна економіка*. 2021. № 3–4. С. 19–27.
5. Рамський А. Ю., Арабаджи К. В. Кіберстрахування в банківському секторі: ідентифікація ризиків та інструменти підтримки безпеки. *Науковий вісник міжнародної асоціації науковців*. 2023. Том 2, №2. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/47091/>
6. Про затвердження Положення про організацію кіберзахисту в банківській системі України та внесення змін до Положення про визначення об'єктів критичної інфраструктури в банківській системі України: Постанова

- of Ukraine and amendments to the Regulation on the definition of critical infrastructure facilities in the banking system of Ukraine: Resolution of the National Bank of Ukraine dated August 12, 2022 No. 178]. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/law/12082022_178.pdf [in Ukrainian].
7. *Microsoft Digital Defense Report 2025*. URL: <https://cdn-dynmedia-1.microsoft.com/is/content/microsoftcorp/microsoft/msc/documents/presentations/CSR/Microsoft-Digital-Defense-Report-2025.pdf>.
8. *CERT-UA mynuloho roku opratsiuvala 4315 kiberintsydentiv* [CERT-UA processed 4,315 cyber incidents last year]. URL: <https://cip.gov.ua/ua/news/cert-ua-minulogo-roku-opracyuvala-4315-kiberincidentiv> [in Ukrainian].
9. *Richnyi zvit NBU za 2022 rik – Power Banking* [NBU Annual Report for 2022 – Power Banking]. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2022.pdf [in Ukrainian].
10. *Pro zatverdzhennia Poriadku formuvannia ta vedennia vidkrytoho pereliku zaboronenoho do vykorystannia prohramnoho zabezpechennia ta komunikatsiinoho (merezhevoho) obladnannia* [On approval of the Procedure for forming and maintaining an open list of software and communication (network) equipment prohibited for use: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 10/22/2025 No. 1335]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1335-2025-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
11. Kopyliuk, O., Zhyhar, N., & Petryniak, A. (2024). *Zahrozy finansovii bezpetsi bankivskykh ustanov Ukrainy v umovakh tsyfrovizatsii* [Threats to the financial security of Ukrainian banking institutions in the context of digitalization]. *Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, 2, 61–68.
12. *Hrantova pidtrymka ukrainskoho biznesu pry perekhodi z rosiiskyykh oblikovykh system na rishennia vid Misrosoft* [Grant support for Ukrainian businesses in transitioning from Russian accounting systems to solutions from Microsoft]. URL: <https://chamber.ua/ua/news/hrantova-pidtrymka-ukrainskoho-biznesu-pry-perekhodi-z-rosiyskykh-oblikovykh-system-na-rishennia-vid-misrosoft/> [in Ukrainian].
13. Danik, N., & Torlopov, A. (2024). *Vplyv tsyfrovoi transformatsii na bankivskyi sektor Ukrainy* [The National Bank of Ukraine from 12.08.2022 p. № 178. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/law/12082022_178.pdf.
7. *Microsoft Digital Defense Report 2025*. URL: <https://cdn-dynmedia-1.microsoft.com/is/content/microsoftcorp/microsoft/msc/documents/presentations/CSR/Microsoft-Digital-Defense-Report-2025.pdf>.
8. *CERT-UA минулого року опрацювала 4315 кіберінцидентів*. URL: <https://cip.gov.ua/ua/news/cert-ua-minulogo-roku-opracyuvala-4315-kiberincidentiv>.
9. *Річний звіт НБУ за 2022 рік – Power Banking*. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2022.pdf.
10. *Про затвердження Порядку формування та ведення відкритого переліку забороненого до використання програмного забезпечення та комунікаційного (мережевого) обладнання: Постанова Кабінету Міністрів України від 22.10.2025 р. № 1335*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1335-2025-%D0%BF#Text>.
11. Копилук О., Жигар Н., Петриняк А. *Загрози фінансовій безпеці банківських установ України в умовах цифровізації. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2024. № 2. С. 61–68.
12. *Грантова підтримка українського бізнесу при переході з російських облікових систем на рішення від Microsoft*. URL: <https://chamber.ua/ua/news/hrantova-pidtrymka-ukrainskoho-biznesu-pry-perekhodi-z-rosiyskykh-oblikovykh-system-na-rishennia-vid-misrosoft/>
13. Данік Н., Торлопов А. *Вплив цифрової трансформації на банківський*

- impact of digital transformation on the banking sector of Ukraine]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 3(3), 95–103 [in Ukrainian].
14. Microsoft Build 2026: Zero Trust security guidance. URL: <https://learn.microsoft.com/en-us/security/zero-trust/>
15. OWASP Top Ten Web Application Security Risks. URL: <https://owasp.org/www-project-top-ten/>
16. *Richnyi zvit NBU za 2023 rik – Finansova fortetsia* [NBU Annual Report for 2023 – Financial Fortress]. URL: https://bank.gov.ua/admin/uploads/article/annual_report_2023.pdf [in Ukrainian].
17. *Richnyi zvit NBU za 2024 rik – Stiikist* [NBU Annual Report for 2024 – Sustainability]. URL: https://bank.gov.ua/admin/uploads/article/annual_report_2024.pdf?v=13 [in Ukrainian].
18. *AI-Driven Phishing Detection Using NLP and URL Analysis*. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5560918.
19. Aamir, M., & Zaidi, S. M. A. (2019). Clustering based semi-supervised machine learning for DDoS attack classification. *IEEE Access*, 7, 436–446.
20. Sourì, A., & Hosseini, R. (2020). A state-of-the-art survey of malware detection approaches using data mining techniques. *Computers & Security*, (93). DOI: <https://doi.org/10.1186/s13673-018-0125-x>.
- сектор України. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. Вип. 3, № 3. С. 95–103.
14. Microsoft Build 2026: Zero Trust security guidance. URL: <https://learn.microsoft.com/en-us/security/zero-trust/>
15. OWASP Top Ten Web Application Security Risks. URL: <https://owasp.org/www-project-top-ten/>
16. Річний звіт НБУ за 2023 рік – Фінансова фортеця. URL: https://bank.gov.ua/admin/uploads/article/annual_report_2023.pdf.
17. Річний звіт НБУ за 2024 рік – Стійкість. URL: https://bank.gov.ua/admin/uploads/article/annual_report_2024.pdf?v=13.
18. *AI-Driven Phishing Detection Using NLP and URL Analysis*. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5560918.
19. Aamir M., Zaidi S. M. A. Clustering based semi-supervised machine learning for DDoS attack classification. *IEEE Access*. 2019. Vol. 7. P. 436–446.
20. Sourì A., Hosseini R. A state-of-the-art survey of malware detection approaches using data mining techniques. *Computers & Security*. 2020. Vol. 93. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13673-018-0125-x>.

Отримано: 04.03.2026

Прийнято: 26.03.2026

Опубліковано: 23.04.2026

УДК 336.02:330.341

DOI: 10.30857/2786-5398.2026.2.2

ФІСКАЛЬНА ПОЛІТИКА В УМОВАХ ТЕХНОЛОГІЧНОЇ КОНВЕРГЕНЦІЇ: ЕКОНОМІЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ

ШОСТАК ІННА ВОЛОДИМИРІВНА

кандидат економічних наук, старший викладач кафедри економічної кібернетики,
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені
Ігоря Сікорського», Україна

<https://orcid.org/0000-0001-8919-3408>

ShostakInna@ukr.net

Анотація. У статті досліджено взаємозв'язок між процесами технологічної конвергенції та фіскальною політикою держави в умовах цифрової трансформації економіки. На основі аналізу концепції 3C Framework (комбінування, конвергенція, компаундування), запропонованої Всесвітнім економічним форумом у 2025 р., розкрито механізми адаптації фіскальних інструментів до нових реалій технологічного розвитку. Визначено, що інтеграція передових технологій, зокрема штучного інтелекту, квантових обчислень та інженерної біології, формує нові виклики для податково-бюджетної системи, пов'язані зі зміною джерел створення вартості, трансформацією бізнес-моделей та підвищенням мобільності капіталу. Систематизовано ключові ризики для фіскальної стабільності, серед яких ерозія податкової бази, складність ідентифікації місця створення доходу та зростання ролі нематеріальних активів. Обґрунтовано необхідність трансформації підходів до оподаткування цифрових компаній у контексті реалізації міжнародних ініціатив, зокрема Pillar One та Pillar Two ОЕСР, спрямованих на забезпечення справедливого розподілу податкових надходжень і мінімізацію агресивного податкового планування. Проаналізовано сучасні наукові підходи до економічного оцінювання впливу технологічної конвергенції на фіскальну політику, що дозволило виокремити індикатори ефективності податкових інструментів в умовах цифровізації. Запропоновано використання інтегрованого підходу до формування фіскальної політики, який поєднує стимулювання інноваційної діяльності, підтримку високотехнологічних секторів та забезпечення довгострокової фіскальної стійкості. Доведено, що адаптація фіскальної політики до умов технологічної конвергенції сприятиме підвищенню конкурентоспроможності економіки та ефективності державного управління.

Ключові слова: фіскальна політика; технологічна конвергенція; цифрова економіка; оподаткування; економічне оцінювання; інноваційний розвиток; фіскальна стійкість.

FISCAL POLICY IN THE CONTEXT OF TECHNOLOGICAL CONVERGENCE: ECONOMIC ASSESSMENT

SHOSTAK INNA

PhD in Economics, Senior Lecturer, Department of Economic Cybernetics,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Ukraine

<https://orcid.org/0000-0001-8919-3408>

ShostakInna@ukr.net

Abstract. The article examines the interrelationship between technological convergence processes and fiscal policy in the context of the digital transformation of the economy. Based on the analysis of the 3C Framework (combination, convergence, and compounding) proposed by the World

Economic Forum in 2025, this paper explores mechanisms for adapting fiscal instruments to new technological realities. It is determined that integrating advanced technologies, including artificial intelligence, quantum computing, and engineering biology, creates new challenges for fiscal systems, particularly through changes in value creation, business models, and capital mobility. Key risks to fiscal sustainability are systematized, including tax base erosion, difficulties in identifying the location of income generation, and the growing importance of intangible assets. The need to transform approaches to the taxation of digital companies is substantiated, especially in the context of implementing the OECD's Pillar One and Pillar Two initiatives to ensure a fair distribution of tax revenues and reduce aggressive tax planning. The paper analyzes contemporary scientific approaches to the economic assessment of technological convergence's impact on fiscal policy, enabling the identification of key indicators of the effectiveness of fiscal instruments in the context of digitalization. An integrated approach to fiscal policy formation is proposed, combining innovation stimulation, support for high-tech sectors, and maintenance of long-term fiscal sustainability. It is argued that adapting fiscal policy to technological convergence enhances economic competitiveness and improves the efficiency of public governance.

Keywords: fiscal policy; technological convergence; digital economy; taxation; economic assessment; innovation-driven development; fiscal sustainability.

Постановка проблеми. Сучасна глобальна економіка переживає безпрецедентну хвилю технологічних трансформацій, зумовлених конвергенцією штучного інтелекту, квантових обчислень, інженерної біології та інших проривних технологій. За даними звіту Всесвітнього економічного форуму [1], поєднання технологій на різних рівнях зрілості здатне радикально трансформувати ланцюги доданої вартості та генерувати якісно нові бізнес-моделі. Ця реальність ставить перед фіскальною системою держави принципово нові запитання щодо ефективності традиційних інструментів бюджетно-податкової політики.

Фіскальна політика, яка традиційно спирається на оподаткування праці та виробництва, стикається із системним викликом: технологічна конвергенція розмиває межі між галузями, ускладнює атрибуцію економічної активності та знецінює прив'язку оподаткування до фізичної присутності платника [2]. Одночасно прискорюється процес автоматизації, що може підривати традиційну базу прибуткового оподаткування, яку складають доходи найманих працівників.

У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження механізмів адаптації фіскальної політики до умов технологічної конвергенції, оцінювання потенційних ефектів трансформації та вироблення науково обґрунтованих рекомендацій для органів державного управління.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Тематика взаємодії технологічного розвитку та фіскальної політики отримала значне висвітлення у науковій літературі останніх років. S. Bastani та D. Waldenström [3] у своєму дослідженні систематизували теоретичні та емпіричні свідчення щодо наслідків автоматизації і штучного інтелекту для податкової системи. Дослідники виокремили три ключові економічні ефекти нових технологій, які є релевантними для дизайну фіскальної системи: зміна розподілу заробітної плати, зростання частки капітальних доходів у сукупному доході та поширення нерівності доходів від капіталу.

Питанням застосування цифрових технологій у сфері податкового адміністрування присвячено дослідження R. Belahouaoui та E.H. Attak [4], які, спираючись на систематичний огляд літератури 2016–2023 рр., дійшли висновку про необхідність стратегічного планування та глобального співробітництва для ефективного використання цифрових технологій у забезпеченні податкового комплаєнсу.

Збірник досліджень МВФ [5] присвячений фінансовим заходам стимулювання інновацій та технологічної дифузії, де зазначено, що фінансування державних досліджень генерує найбільший ефект мультиплікатора: один долар публічних витрат на R&D дає більше одного додаткового долара сукупних витрат на НДДКР.

IMF також аналізує вплив генеративного штучного інтелекту на оподаткування [6], наголошуючи, що прямий спеціальний податок на AI або роботів не є доцільним і що пріоритет слід надати реформуванню наявних інструментів: вирівнюванню диференціального ставлення до активів у частині амортизації та стимулюванню корпоративних інвестицій у цифрові технології.

В публікації [7] проведено панельне дослідження 15 країн ОЕСР та встановлено, що видатки держави на НДДКР мають позитивний і тривалий вплив на рівень ВВП та приватні R&D-витрати, що підтверджує доцільність активної фінансової підтримки технологічного розвитку.

Проблема оподаткування цифрового сектору та реформа міжнародної системи корпоративного оподаткування розглядаються в аналітичних роботах, присвячених двоїлоному підходу ОЕСР [8]. Запровадження глобального мінімального корпоративного податку за Pillar Two (15%) охоплює близько 2000 транснаціональних компаній із доходом понад 750 млн євро та очікується принести до 150 млрд дол. додаткових надходжень до бюджетів щорічно.

Попри значний науковий доробок, питання комплексного економічного оцінювання фінансової політики в умовах саме технологічної конвергенції, а не автоматизації чи цифровізації окремо, залишається недостатньо дослідженим. Зазначена прогалина обумовлює актуальність і наукову новизну цього дослідження.

Метою статті є системний аналіз фінансових наслідків технологічної конвергенції та обґрунтування напрямів адаптації бюджетно-податкової політики до умов комбінованого технологічного розвитку на основі оцінювання сучасних теоретичних концепцій та міжнародного досвіду.

Результати та обговорення. Всесвітній економічний форум у звіті Technology Convergence Report 2025 [1] запровадив аналітичну конструкцію 3C Framework, що описує три фази технологічного розвитку: комбінування (combination) – інтеграція різних технологій; конвергенція (convergence) – реструктуризація ланцюгів вартості; компаундування (compounding) – мережеві ефекти та трансформація екосистем. Дослідження охоплювало 2000 вищих керівників у 18 країнах на 5 континентах і картографувало 23 пари технологій з найвищим потенціалом.

Особливу увагу привертає те, що штучний інтелект охоплює майже всі 23 технологічні комбінації та функціонує як універсальний інтерфейс взаємодії між ними. До ключових конвергентних поєднань належать: когнітивна робототехніка (агентний AI + просторовий інтелект + маніпуляційна робототехніка), екосистеми цифрових двійників (сенсорні мережі + AI-симуляції), а також гібридні квантово-класичні обчислення [1].

З економічного погляду конвергенція технологій формує кілька вимірів, що безпосередньо стосуються фінансової сфери.

По-перше, відбувається прискорення продуктивності в секторах, де впроваджуються конвергентні технологічні пари.

По-друге, трансформується структура зайнятості та зростає нерівність між секторами, країнами та кваліфікаційними групами.

По-третє, конвергенція розмиває традиційні секторальні межі, ускладнюючи ідентифікацію об'єктів оподаткування.

Оцінювання фіскальних наслідків конвергенції технологій вимагає врахування двох взаємопов'язаних вимірів: виклики для дохідної бази та трансформації у видатковій частині бюджету.

У структурі бюджетних надходжень одним із ключових ризиків є звуження бази оподаткування трудових доходів. За оцінками Brookings Institution [2], у США близько трьох чвертей федеральних податкових надходжень формується за рахунок оподаткування доходів від праці. Водночас поширення автоматизації та технологій штучного інтелекту, навіть за умов часткового витіснення людської праці, може суттєво послабити цю дохідну базу, особливо в період зростання потреби у соціальному захисті.

Дослідники S. Bastani та D. Waldenström [3] прогнозують три сценарії трансформації структури доходів в умовах поширення штучного інтелекту та автоматизації виробничих процесів. Перший сценарій передбачає суттєве зростання продуктивності та відповідне підвищення заробітних плат висококваліфікованих працівників, здатних ефективно взаємодіяти з інтелектуальними системами та доповнювати їх можливості. Другий сценарій відображає структурне зниження попиту на рутинні, легко автоматизовані навички, що загрожує витісненням значних категорій найманих працівників з ринку праці та поглибленням нерівності у доходах. Третій сценарій характеризується поступовим, але стійким зростанням частки капітальних доходів у загальному сукупному доході тенденцією, яка вже фіксується в емпіричних дослідженнях останнього десятиліття і може суттєво прискоритися в міру технологічного зміщення факторної частки від праці до капіталу.

Усі три сценарії, попри відмінності у механізмах і темпах розгортання, сходяться в одному фундаментальному висновку: традиційні системи оподаткування, побудовані переважно навколо оподаткування фонду заробітної плати та особистих доходів найманих працівників, виявляються структурно недостатніми для підтримки належного рівня фіскальних надходжень і соціальної справедливості. Це ставить перед економічною наукою та державною політикою принципове питання про оптимальне поєднання й переосмислення співвідношення між оподаткуванням праці, капіталу та цифрових активів. Зокрема, актуалізуються дискусії щодо запровадження або посилення податків на капітальні доходи, доходи від активів, майнових і спадкових податків, а також щодо формування принципово нових фіскальних інструментів, орієнтованих на оподаткування доходів від автоматизованого виробництва – так звані концепції «robot tax» або «automation levy». Паралельно зростає науковий та регуляторний інтерес до оподаткування цифрових активів і платформних доходів, що наразі значною мірою залишаються поза межами ефективного фіскального контролю. Таким чином, прогностичні сценарії S. Bastani та D. Waldenström [3] окреслюють не лише ймовірні траєкторії розподілу доходів, а й контури майбутньої архітектури податкових систем, що мають забезпечити їхню фіскальну стійкість та суспільну легітимність в умовах технологічної трансформації.

R. Merola [9] у дослідженні зв'язку між автоматизацією і нерівністю вказує, що значне скорочення зайнятості в результаті технологічного зсуву може перешкоджати досягненню Цілей сталого розвитку, зокрема ЦСР 8 (гідна праця і економічне зростання). Це визначає соціальний аспект фіскального реагування: держава мусить одночасно стимулювати технологічний прогрес і пом'якшувати його розподільчі наслідки.

Значущим викликом є транскордонна мобільність цифрових активів і послуг. Конвергенція AI з хмарними обчисленнями та платформними бізнес-моделями дозволяє транснаціональним технологічним компаніям реалізовувати колосальну ринкову вартість у юрисдикціях без суттєвої фізичної присутності, обходячи традиційні правила встановлення постійного представництва.

Провідні спроби міжнародного реагування на фіскальні виклики цифровізації та конвергенції акумульовані в двокомпонентному підході ОЕСР/G20. Pillar One передбачає

перерозподіл права оподаткування частини прибутків найбільших ТНК на користь ринкових юрисдикцій незалежно від фізичної присутності [10]. Pillar Two запроваджує глобальний мінімальний ефективний корпоративний податок у розмірі 15% для ТНК із консолідованою виручкою понад 750 млн євро [11].

За оцінками ОЕСР, реалізація Pillar Two здатна принести до 150 млрд дол. США додаткових бюджетних надходжень щорічно в глобальному масштабі. Станом на 2025 р. понад 145 країн приєдналися до Inclusive Framework ОЕСР [8]. Водночас імплементація стикається зі значними труднощами: США, зокрема, не приєдналися до Pillar Two, що ускладнює рівномірне застосування глобального мінімуму і створює арбітражні можливості.

Паралельно ряд держав – Франція, Велика Британія, Іспанія, Австрія та інші – ввели односторонні податки на цифрові послуги (DST). Фронт'єс та ін. [12] у порівняльному аналізі національних DST-режимів встановили, що такі підходи відрізняються за об'єктом оподаткування, ставками та порогами доходу, що призводить до фрагментації міжнародного фіскального простору. Відтермінування Pillar One та відмова США від участі у Pillar Two у 2025 р. посилили тенденцію до повернення й розширення DST [13].

Беручи до уваги, що конвергентні технологічні платформи в перспективі усунуть ще чіткіше традиційні секторальні межі – стираючи усталені розмежування між фінансовими послугами, роздрібною торгівлею, охороною здоров'я, логістикою та медіа середовищем, – а компаундування мережевих ефектів неминуче сконцентрує ринкову владу в руках обмеженої кількості екосистемних операторів, проблема адекватного та ефективного оподаткування цих суб'єктів буде ще більш загострюватись.

З теоретичної точки зору ключова складність полягає в тому, що сучасна архітектура корпоративного оподаткування сформована на основі концептуальних засад індустріальної економіки, де дохід, додана вартість і місце виникнення прибутку піддавалися відносно однозначній секторальній та географічній локалізації. Цифрові екосистемні оператори, натомість, функціонують як багатосторонні платформи, у яких монетизація відбувається через складні перехресні субсидування між сегментами користувачів, реінвестування в дані як стратегічний актив, а також через формування мережевих ефектів, вартість яких не відображається у жодній традиційній категорії бухгалтерського обліку. Відтак питання про те, де і яким чином виникає оподатковуваний прибуток такого оператора, не має очевидної відповіді в рамках чинних концептуальних схем. Ці обставини зумовлюють принципову обмеженість існуючих підходів до оподаткування цифрової економіки і вказують на потребу у розробці нових концептуальних рамок, здатних адекватно відобразити природу вартості, що створюється екосистемними операторами.

З прикладної точки зору, зростання концентрації ринкової влади в руках небагатьох платформних гравців генерує щонайменше три взаємопов'язані фіскальні виклики. По-перше, виникає проблема ерозії бази оподаткування внаслідок агресивного податкового планування: екосистемні оператори, що функціонують одночасно в десятках юрисдикцій, здатні оптимізувати розміщення прибутку у способи, недоступні для традиційних галузевих компаній. По-друге, посилюється асиметрія конкурентного середовища між великими платформними операторами, що мають ресурси для складного податкового планування, та малим і середнім бізнесом, позбавленим такої можливості, що підриває принцип рівних умов конкуренції і ставить під сумнів нейтральність оподаткування. По-третє, зростаюча концентрація доходів у платформних екосистемах потенційно скорочує оподатковувану базу заробітних плат, перерозподіляючи доходи від трудових до капітальних форм, що детермінує зменшення надходжень від прибуткового податку та внесків на соціальне страхування.

У сукупності зазначені тенденції формують стійкий структурний тиск на фіскальні системи держав, що вимагає не адаптивного вдосконалення окремих норм, а системного переосмислення самих принципів оподаткування в умовах платформної економіки: від

географічно прив'язаної до функціонально-орієнтованої логіки визначення оподатковуваної бази, від секторальних класифікацій – до діяльнісних і екосистемних критеріїв оцінки ринкової влади та здатності до сплати податку.

Поряд із доходами фіскальна політика виконує ключову функцію стимулювання інновацій через видаткові механізми. Дослідження G. Ciaffi, M. Deleidi та M. Mazzucato [7] для вибірки 15 країн ОЕСР підтвердили, що публічні інвестиції в R&D генерують мультиплікатор ВВП більший за одиницю і залучають приватні витрати на НДДКР, а не витісняють їх.

IMF у звіті Fiscal Monitor [5] наголошує: фіскальна підтримка інновацій стає критичною для подолання повільної дифузії технологій у країни з ринками, що розвиваються. Зволікання з трансфером конвергентних технологій загрожує поглибленням технологічного розриву між розвиненими та країнами, що розвиваються. Одночасно звіт наголошує на важливості балансу між стимулюванням фундаментальних досліджень (де мультиплікатор є найвищим) і прикладними НДДКР.

Щодо форм підтримки, дослідники W. He, Q. Ding та T. Zhou [14] емпірично оцінили для китайських публічних компаній, що фіскальні стимули у вигляді податкових преференцій і спеціальних субсидій чинять синергетичний вплив на цифрову трансформацію підприємств. При цьому форма підтримки суттєво залежить від типу власності та розміру компанії: малий і середній бізнес потребує прямих субсидій більшою мірою, ніж великі корпорації.

Для ЄС особливо актуальним є питання фіскального простору для публічних інвестицій. Аналіз фіскальної стійкості в контексті нових бюджетних правил ЄС [15] свідчить, що нові обмеження на зростання видатків здатні обмежити державне накопичення капіталу відносно виявлених потреб. Водночас зростання боргового навантаження асоціюється зі структурно нижчою часткою капітальних видатків, що є проблематичним саме в умовах масштабного технологічного переходу.

На основі проведеного аналізу можна виокремити кілька ключових орієнтирів адаптивної фіскальної стратегії в умовах технологічної конвергенції.

По-перше, нейтральність оподаткування щодо технологій. IMF [6] рекомендує не запроваджувати специфічних податків на роботів чи AI, а натомість усувати наявні диспропорції в оподаткуванні активів: вирівнювати ефективні граничні податкові ставки для матеріальних, цифрових та інтелектуальних активів. Це забезпечуватиме нейтральність технологічного вибору і стимулюватиме продуктивні інвестиції без штрафування конкретних технологій.

По-друге, реформування бази оподаткування відповідно до нових джерел вартості. В умовах, коли технологічна конвергенція концентрує ринкову владу в компаніях-екосистемних операторах, актуальними є концепції, запропоновані S. Zheng та ін. [16]: застосування методів RL-оптимізації та агентного моделювання для вироблення динамічних оптимальних фіскальних механізмів. Такі підходи дозволяють поєднати цілі ефективності (мінімізація втрат надлишку) та справедливості (оптимальне перерозподілення).

По-третє, посилення міжнародної координації у площині Pillar Two. Незважаючи на значні труднощі з Pillar One, Pillar Two вже набрав чинності в переважній більшості розвинених економік. Розширення покриття цього інструменту є стратегічним пріоритетом, адже він безпосередньо протидіє фіскальному арбітражу конвергентних цифрових компаній.

По-четверте, нарощування публічних інвестицій у фундаментальні дослідження. Зважаючи на науково підтверджений мультиплікативний вплив державного R&D-фінансування [7], збереження та нарощування публічних асигнувань у фундаментальну науку є критично важливим – особливо в міждисциплінарних зонах, де відбувається конвергенція технологій (AI + квантові обчислення, AI + інженерна біологія тощо).

По-п'яте, розвиток адаптивних соціальних програм. Технологічна конвергенція трансформує ринок праці і потребує від держави не лише захисту потерпілих від автоматизації, а й активних заходів зі сприяння переміщенню робочої сили у нові галузі. Відповідне фінансування потребує стратегічного планування видаткової частини бюджету [9].

По-шосте, фіскальна підтримка технологічної дифузії в країнах, що розвиваються. Звіт IMF [5] та дані WEF [1] свідчать, що без активних заходів конвергентні технології поглиблюватимуть технологічний розрив між країнами. Сприяння трансферу технологій через фіскальні механізми (пільгові режими для переносу ліцензій, пільгові R&D-зони, сприяння венчурному фінансуванню) є елементом системної відповіді на виклик.

Висновки. Технологічна конвергенція, концептуально описана у форматі 3C Framework Всесвітнього економічного форуму, являє собою якісно новий і структурно складний економічний феномен, що генерує одночасно системні виклики і принципово нові можливості для фіскальної політики держав. На відміну від попередніх хвиль технологічних змін, які торкалися переважно окремих галузей або факторів виробництва, конвергенція штучного інтелекту, квантових обчислень, біотехнологій, передової робототехніки та інших проривних технологій формує якісно іншу архітектуру економічної активності – таку, у якій традиційні категорії сектора, місця, активу та доходу втрачають звичну операційну чіткість. Саме ця трансформація робить неминучим системне переосмислення фіскальних інструментів.

Проведений аналіз свідчить про те, що традиційна парадигма оподаткування, яка спирається переважно на доходи від праці та фізичне місцезнаходження платника як основні критерії визначення податкової бази, послідовно і прискорено втрачає свою ефективність в умовах конвергентних технологій. Цифрові активи, мобільність капіталу та інтелектуальної власності в масштабах глобальних екосистемних платформ, а також зміщення факторної частки від праці до капіталу як результат автоматизації – усі ці процеси впливають на фіскальну базу держав саме там, де вона була найбільш стійкою. Відповідь фіскальної системи на ці виклики вимагає не адаптивного доопрацювання окремих норм, а реконцептуалізації самого принципу відповідності між економічною діяльністю та податковим зобов'язанням.

Оцінювання впливу технологічної конвергенції на фіскальну політику зводиться до наступних тверджень.

По-перше, ефективна фіскальна стратегія в умовах технологічної конвергенції вимагає системного переосмислення одночасно як дохідної, так і видаткової складових бюджетної системи, розглянутих у їх взаємній узгодженості. Фрагментарні зміни з боку окремих податкових інструментів без відповідної перебудови видаткових пріоритетів неминуче генерують фіскальні диспропорції та суперечності. Зокрема, наявна диференціація ефективних граничних ставок між різними видами активів – матеріальними та нематеріальними, фізичними та цифровими – створює систематичні викривлення у напрямках технологічного вибору, штучно стимулюючи або стримуючи певні форми інвестицій. Усунення цієї диференціації на користь фіскальної нейтральності між видами активів є необхідною умовою формування такого інвестиційного середовища, в якому технологічний вибір визначається порівняльними ефективностями, а не структурою оподаткування.

По-друге, міжнародні фіскальні реформи, насамперед ініціатива Pillar Two OECD із встановленням глобального мінімального корпоративного податку на рівні 15%, є адекватною, хоча концептуально та охопленням лише частковою, відповіддю на виклики оподаткування цифрових екосистем і транскордонних технологічних операторів. Встановлення нижньої межі конкуренції за зниженням корпоративних ставок є

інституційним досягненням, проте низка ключових проблем залишається невирішеною. Розширення кола юрисдикцій та компаній, що підпадають під дію Pillar Two, і, відповідно, вирішення проблеми фрагментації через паралельне існування різномірних національних цифрових сервісних податків (DST) залишаються пріоритетами, практичне вирішення яких потребує подальшої координації на міжнародному рівні. Конкуренція між механізмом UTPR та суверенітетом окремих держав продовжує бути джерелом інституційної невизначеності, що знижує передбачуваність фінансового середовища для глобальних технологічних компаній.

По-третє, публічні інвестиції у фундаментальну науку та міждисциплінарні дослідження є ефективним і стратегічно пріоритетним інструментом підтримки технологічної конвергенції з боку держави. Емпіричні оцінки мультиплікатора публічного R&D, отримані на даних розвинутих економік ОЕСР, стабільно перевищують одиницю, що означає самоокупність таких видатків з точки зору генерованого ними сукупного приросту ВВП та, відповідно, розширення податкової бази. Водночас публічне фінансування фундаментальних досліджень виконує функцію каталізатора приватних інвестицій у прикладні НДДКР, знижуючи рівень ризику, притаманного ранній стадії технологічного пошуку, і долаючи провали ринку, пов'язані з неповною присвоюваністю результатів фундаментальної науки. Ефективна фінансова підтримка технологічної конвергенції передбачає не лише підтримку окремих дослідницьких напрямів, але й цілеспрямоване формування міждисциплінарних дослідницьких інфраструктур, здатних продукувати знання на перетині технологічних доменів, саме там, де конвергентні ефекти є найбільш потужними.

По-четверте, технологічна конвергенція несе в собі реальну загрозу поглиблення економічної нерівності як усередині країн, так і між ними – насамперед унаслідок нерівномірного розподілу вигід від автоматизації, концентрації доходів від капіталу та диференційованого доступу до передових технологій. Це потребує проактивних, фінансових заходів, спрямованих на підтримку ефективної переорієнтації ринку праці, перекваліфікацію працівників, чиї навички піддаються автоматизації, та стимулювання географічно і соціально рівномірної технологічної дифузії. Системи соціального захисту, побудовані на логіці стабільної зайнятості та передбачуваного трудового доходу, потребують архітектурної адаптації до реалій платформної, проєктної та частково автоматизованої зайнятості, що фінансово виражається у перегляді баз нарахування соціальних внесків та механізмів перерозподільного оподаткування.

По-п'яте, незважаючи на значний масив наявних теоретичних та емпіричних досліджень, подальший науковий поступ у цій сфері потребує розробки та застосування більш точних і технологічно специфічних методів кількісного оцінювання фінансових ефектів конкретних технологічних конвергентних пар, зокрема, поєднань штучного інтелекту та квантових обчислень, когнітивної робототехніки та біотехнологій, а також інших конфігурацій, що формують нові виробничі та ринкові структури. Методологічним інструментарієм для такого роду досліджень є структурні моделі загальної рівноваги, здатні інтегрувати технологічну конвергенцію та простежити її каскадні ефекти на доходи, розподіл багатства, рівень та структуру податкових надходжень.

References

Література

- | | |
|---|---|
| 1. World Economic Forum (2025). <i>Technology convergence report</i> . Insight Report June 2025. Geneva, World Economic Forum. URL: https://www.weforum.org/publications/technology-convergence-report-2025/ | 1. Technology Convergence Report: Insight Report June 2025. In collaboration with Capgemini. Geneva: World Economic Forum, 2025. URL: https://www.weforum.org/publications/technology-convergence-report-2025/ |
| 2. Brookings Institution (2026). <i>The future of tax</i> | 2. The future of tax policy: A public finance |

- policy: *A public finance framework for the age of AI*. URL: <https://www.brookings.edu/articles/future-tax-policy-a-public-finance-framework-for-the-age-of-ai/>
3. Bastani, S., & Waldenström, D. (2024). *AI, automation and taxation* (CEPR Discussion Paper No. 19045). Centre for Economic Policy Research. <https://cepr.org/voxeu/columns/future-tax-challenges-ai-driven-economy>
4. Belahouaoui, R., & Attak, E. H. (2024). Digital taxation, artificial intelligence and Tax Administration 3.0: Improving tax compliance behavior – a systematic literature review using textometry (2016–2023). *Accounting Research Journal*, 37(2), 172–191. DOI: <https://doi.org/10.1108/ARJ-12-2023-0372>.
5. International Monetary Fund (2024). Expanding frontiers: Fiscal policies for innovation and technology diffusion. In *Fiscal Monitor*, April 2024. URL: <https://www.elibrary.imf.org/display/book/9798400255632/CH002.xml>.
6. International Monetary Fund (2024). *Broadening the gains from generative AI: The role of fiscal policies* (IMF Staff Discussion Note SDN/2024/002). <https://imf.org/-/media/Files/Publications/SDN/2024/English/SDNEA2024002.ashx>
7. Ciaffi, G., Deleidi, M., & Mazzucato, M. (2024). Measuring the macroeconomic responses to public investment in innovation: Evidence from OECD countries. *Industrial and Corporate Change*, 33(2), 363–382. DOI: <https://doi.org/10.1093/icc/dtae005>.
8. Tax Policy Center (2025). *A primer on digital service taxes and the OECD's two pillars*. Urban Institute & Brookings Institution. URL: <https://taxpolicycenter.org/sites/default/files/2025-05/A-Primer-on-Digital-Service-Taxes-and-the-OECD%27s-Two-Pillars.pdf>.
9. Merola, R. (2022). Inclusive growth in the era of automation and AI: How can taxation help? *Frontiers in Artificial Intelligence*, 5. DOI: <https://doi.org/10.3389/frai.2022.867832>.
10. Bipartisan Policy Center (2025). *Taxation in the digital economy: Digital services taxes, Pillar One, and the path forward*. URL: <https://www.bipartisanpolicy.org/publications/taxation-in-the-digital-economy-digital-services-taxes-pillar-one-and-the-path-forward>
- framework for the age of AI. Washington, DC: Brookings Institution, 2026. URL: <https://www.brookings.edu/articles/future-tax-policy-a-public-finance-framework-for-the-age-of-ai/>
3. Bastani S., Waldenström D. AI, automation and taxation. CEPR Discussion Paper No. 19045. Centre for Economic Policy Research. 2024. URL: <https://cepr.org/voxeu/columns/future-tax-challenges-ai-driven-economy>.
4. Belahouaoui R., Attak E. H. Digital taxation, artificial intelligence and Tax Administration 3.0: improving tax compliance behavior – a systematic literature review using textometry (2016–2023). *Accounting Research Journal*. 2024. Vol. 37. No. 2. P. 172–191. DOI: <https://doi.org/10.1108/ARJ-12-2023-0372>.
5. Expanding Frontiers: Fiscal Policies for Innovation and Technology Diffusion. *Fiscal Monitor*, April 2024. Washington, DC: International Monetary Fund., 2024. URL: <https://www.elibrary.imf.org/display/book/9798400255632/CH002.xml>.
6. Broadening the Gains from Generative AI: The Role of Fiscal Policies. IMF Staff Discussion Note SDN/2024/002. Washington, DC: International Monetary Fund, 2024. URL: <https://imf.org/-/media/Files/Publications/SDN/2024/English/SDNEA2024002.ashx>.
7. Ciaffi G., Deleidi M., Mazzucato M. Measuring the macroeconomic responses to public investment in innovation: evidence from OECD countries. *Industrial and Corporate Change*. 2024. Vol. 33. No. 2. P. 363–382. DOI: <https://doi.org/10.1093/icc/dtae005>.
8. A Primer on Digital Service Taxes and the OECD's Two Pillars. Washington, DC: Urban Institute & Brookings Institution. *Tax Policy Center*. 2025. URL: <https://taxpolicycenter.org/sites/default/files/2025-05/A-Primer-on-Digital-Service-Taxes-and-the-OECD%27s-Two-Pillars.pdf>.
9. Merola R. Inclusive Growth in the Era of Automation and AI: How Can Taxation Help? *Frontiers in Artificial Intelligence*. 2022. Vol. 5. DOI: <https://doi.org/10.3389/frai.2022.867832>.
10. Taxation in the Digital Economy: Digital Services Taxes, Pillar One, and the Path Forward. Washington, DC. *Bipartisan Policy*

<https://bipartisanpolicy.org/article/taxation-in-the-digital-economy-digital-services-taxes-pillar-one-and-the-path-forward/>

11. OECD (2022). *Global anti-base erosion model rules (Pillar Two)*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/global-minimum-tax/global-anti-base-erosion-model-rules-pillar-two.html>.

12. Frontiers in Political Science (2025). New rationales for taxing the digital economy: Lessons from the OECD Pillar One consultations. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpos.2025.1561283>.

13. EY (2025). *How taxation of digital services is again a concern for businesses*. https://www.ey.com/en_om/insights/tax/how-taxation-of-digital-services-is-again-a-concern-for-businesses.

14. He, W., Ding, Q., & Zhou, T. (2025). How fiscal policy drives corporate digital transformation: an analysis of the synergistic effects of tax incentives and special subsidies. *International Review of Economics & Finance*, 103. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104496>.

15. Ciaffi, G., Deleidi, M., & Di Domenico, L. (2024). Fiscal policy and public debt: Government investment is most effective to promote sustainability. *Journal of Policy Modeling*, 46(6), 1186–1209. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jpolmod.2024.07.002>.

16. Zheng, S., Trott, A., Srinivasa, S., Parkes, D. C., & Socher, R. (2022). The AI Economist: Taxation policy design via two-level deep multiagent reinforcement learning. *Science Advances*, 8(18). DOI: <https://doi.org/10.1126/sciadv.abk2607>.

Center. 2025. URL: <https://bipartisanpolicy.org/article/taxation-in-the-digital-economy-digital-services-taxes-pillar-one-and-the-path-forward/>

11. Global Anti-Base Erosion Model Rules (Pillar Two). Paris: OECD Publishing, 2022. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/global-minimum-tax/global-anti-base-erosion-model-rules-pillar-two.html>.

12. New rationales for taxing the digital economy: lessons from the OECD Pillar One consultations. *Frontiers in Political Science*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpos.2025.1561283>.

13. How taxation of digital services is again a concern for businesses. *EY*. 2025. URL: https://www.ey.com/en_om/insights/tax/how-taxation-of-digital-services-is-again-a-concern-for-businesses.

14. He W., Ding Q., Zhou T. How fiscal policy drives corporate digital transformation: an analysis of the synergistic effects of tax incentives and special subsidies. *International Review of Economics & Finance*. 2025. Vol. 103. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104496>.

15. Ciaffi G., Deleidi M., Di Domenico L. Fiscal policy and public debt: Government investment is most effective to promote sustainability. *Journal of Policy Modeling*. 2024. Vol. 46. Iss. 6. P. 1186–1209. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jpolmod.2024.07.002>.

16. Zheng S., Trott A., Srinivasa S., Parkes D. C., Socher R. The AI Economist: Taxation policy design via two-level deep multiagent reinforcement learning. *Science Advances*. 2022. Vol. 8, No. 18. DOI: <https://doi.org/10.1126/sciadv.abk2607>.

Отримано: 06.03.2026

Прийнято: 31.03.2026

Опубліковано: 23.04.2026

УДК 330.3:7.05:338.2

DOI: 10.30857/2786-5398.2026.2.3

КРЕАТИВНІ ІНДУСТРІЇ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ КРЕАТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ

МАРГАСОВА ВІКТОРІЯ ГЕННАДІЇВНА

доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів,
Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0000-0001-8582-2158>
viktoriya.margasova@gmail.com

РУДЕНКО ВАЛЕНТИНА СЕРГІЇВНА

докторант кафедри маркетинга
Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

доктор філософії з економіки,

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Україна

<https://orcid.org/0000-0001-9867-5951>
vs.rudenko@kubg.edu.ua

Анотація. У статті досліджено креативні індустрії як важливий елемент формування національної креативної економіки. Обґрунтовано, що дана категорія охоплює сукупність видів економічної діяльності, які враховують інтелектуальний капітал, культурний потенціал та інноваційні рішення. Встановлено, що креативні індустрії забезпечують трансформацію культурних ресурсів в економічну цінність, формування доданої вартості, створення нових робочих місць та підвищення конкурентоспроможності національної економіки. У процесі дослідження визначено взаємозв'язок між розвитком креативних індустрій та макроекономічними показниками. Доведено, що креативний сектор інтегровано у систему національної економіки через вплив на зайнятість населення та розвиток суміжних галузей, зокрема інформаційних технологій, освіти, туризму та сфери послуг. Обґрунтовано мультиплікативний ефект креативних індустрій, який визначений у стимулюванні інноваційної діяльності, розширенні підприємницького середовища та посиленні економічної динаміки. Основними чинниками розвитку креативних індустрій є цифровізація економіки, розвиток людського капіталу, інституційна підтримка та державна політика стимулювання інновацій. Встановлено, що в умовах соціально-економічної нестабільності та воєнного стану креативний сектор має принцип адаптивності. Обґрунтовано, що розвиток креативних індустрій є важливим чинником забезпечення сталого економічного зростання, структурної модернізації економіки та інтеграції України у глобальний економічний простір. Обґрунтовані заходи визначають основу для становлення стійкої та конкурентоспроможної національної креативної економіки України. Перспективами подальших досліджень є розроблення економіко-математичних моделей оцінки впливу креативних індустрій на макроекономічні показники та обґрунтування ефективних механізмів державної політики щодо стимулювання розвитку креативної економіки.

Ключові слова: креативні індустрії; креативна економіка; культура; культурні послуги; інновації; інформаційні технології; економіка України.

CREATIVE INDUSTRIES AS THE BASIS FOR FORMING A NATIONAL CREATIVE ECONOMY

MARHASOVA VIKTORIIA

Doctor of Science in Economics, Professor, Professor of the Department of Finance,
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0001-8582-2158>
viktoriya.margasova@gmail.com

RUDENKO VALENTYNA

Doctoral Candidate of the Department of Marketing,
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

Doctor of Philosophy in Economics,
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0001-9867-5951>
vs.rudenko@kubg.edu.ua

Abstract. The article examines creative industries as an important structural element in the formation of a national creative economy. It is substantiated that this category encompasses a set of economic activities that take into account intellectual capital, cultural potential, and innovative solutions. It is established that creative industries transform cultural resources into economic value, generate added value, create new jobs, and increase the competitiveness of the national economy. In the course of the research, the relationship between the development of creative industries and macroeconomic indicators was identified. It is proven that the creative sector is integrated into the national economy through its impact on employment and the development of related industries, particularly information technology, education, tourism, and the service sector. The multiplicative effect of creative industries, which is defined as stimulating innovative activity, expanding the business environment, and strengthening economic dynamics, is substantiated. The main factors of the development of creative industries are the digitalization of the economy, the development of human capital, institutional support, and state policy to stimulate innovation. It has been established that, in conditions of socio-economic instability and martial law, the creative sector is characterized by adaptability. It is substantiated that the development of creative industries is an important factor in ensuring sustainable economic growth, structural modernization of the economy, and Ukraine's integration into the global economic space. It has been found that creative industries have an intersectoral nature and generate a multiplier effect through integration with other sectors. Substantiated measures will serve as the basis for developing a sustainable and competitive national creative economy in Ukraine. Prospects for further research include developing economic and mathematical models to assess the impact of creative industries on macroeconomic indicators and justifying effective state policy mechanisms to stimulate the development of the creative economy.

Keywords: creative industries; creative economy; culture; cultural services; innovation; information technologies; economy of Ukraine.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку соціально-економічна волатильність впливає на сталий перехід від матеріальних до нематеріальних механізмів національного економічного розвитку. У цьому контексті вагоме значення мають культура, інтелектуальний капітал, інновації, знання та творчий потенціал, які у своїй синергії формують основу креативної економіки. Відповідно, креативні індустрії є важливим інструментом, що забезпечує формування та розвиток національної креативної економіки,

сприяючи створенню доданої вартості, розвитку підприємництва та підвищенню конкурентоспроможності країни.

Актуальність дослідження сутності креативних індустрій в системі формування національної креативної економіки в Україні зумовлена необхідністю посилення сталого розвитку національної економіки, розвитку інноваційного середовища та підвищення ефективності використання культурного потенціалу. Доцільним є визначення економічної значимості креативних індустрій, аналіз їхнього впливу на макроекономічні процеси та обґрунтування механізмів розвитку креативних індустрій у перспективі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Напрямок дослідження креативних індустрій є досить поширеним у науковому дискурсі. Досліджуваним є питання сутності та економічного прояву функціонування креативних індустрій. Зокрема, А. Штефан [10] визначає, що креативні індустрії є видами економічної діяльності, які характеризуються поєднанням художньої і технічної творчості з бізнес-рішеннями. В продовження, група науковців С. Федоренко, Л. Бутко, В. Маслак [8] акцентують на тому, що креативні індустрії враховують широкий спектр галузей, таких як музика, кіно, мистецтво, дизайн, відеоігри та забезпечують стимулювання інновацій та економічне зростання.

У своїх дослідженнях Н. Чала [9] аргументує поняття креативних індустрій як економічну категорію, що базується на максимальному використанні у господарській діяльності творчого потенціалу людини. Також науковці Ю. Забалдіна, Т. Ткаченко, С. Хлопак [1] обґрунтовують, що креативні індустрії виступають одним із ключових драйверів глобальної економіки знань, поєднуючи культурні та інноваційні компоненти, генеруючи значну додану вартість і створюючи робочі місця. В свою чергу, І. Свишук [6] визначає проблему розвитку креативних індустрій в Україні, що постає в контексті глобальних трансформацій та адаптації до сучасних економічних викликів.

Отже, на основі проведеного дослідження наукових джерел з відповідною тематикою варто зазначити, що на сучасному етапі креативні індустрії є вагомим елементом національної економіки. Поруч з цим, важливим є дослідження якісного та кількісного впливу креативних індустрій на систему розвитку національної креативної економіки.

Метою статті є дослідження креативних індустрій в системі формування національної креативної економіки та обґрунтування основних напрямів розвитку креативних індустрій в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій.

Результати та обговорення. Креативні індустрії є елементом креативної економіки, що забезпечує трансформацію культурного потенціалу країни в економічну цінність. Економічна сутність даної категорії полягає у створенні, виробництві та комерціалізації культурного і креативного продукту, що характеризується високим рівнем інтелектуальної складової та інноваційності. В результаті, креативні індустрії є основою для розвитку нової економічної моделі, яка враховує рівень культурного потенціалу, інновацій, знань, інформаційних технологій та цифрових рішень.

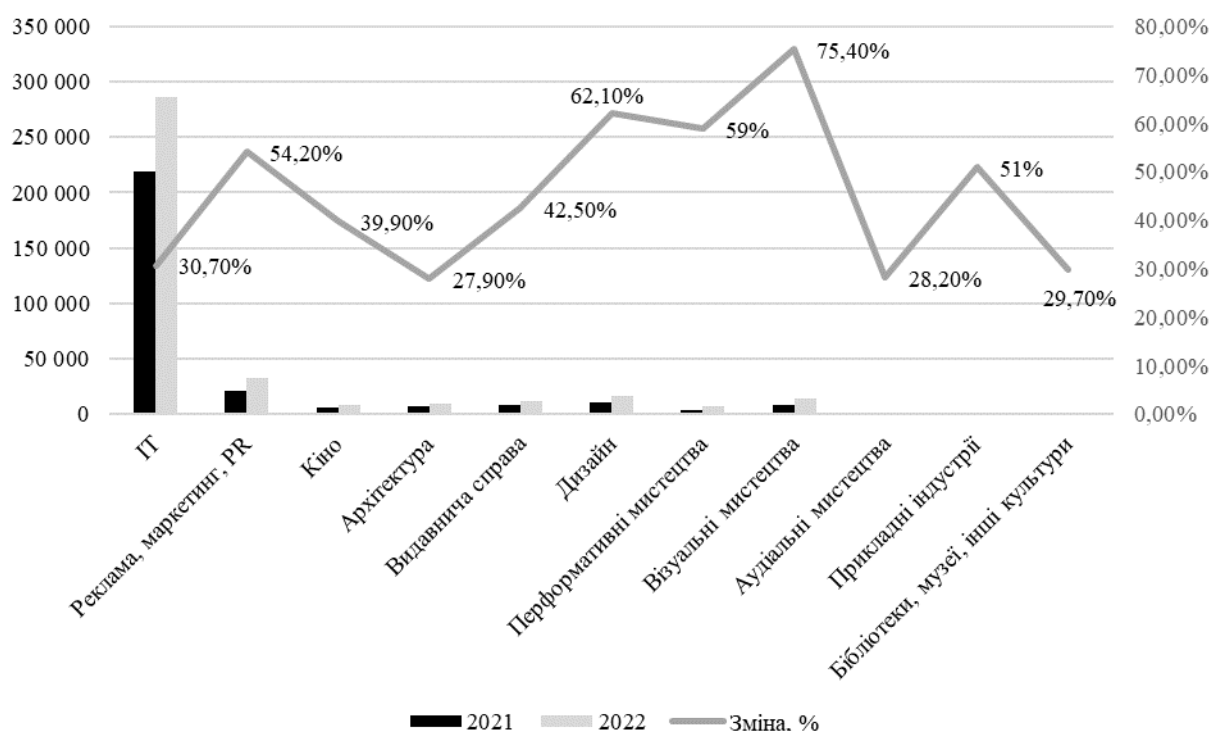
Стан розвитку національної креативної економіки залежить від рівня сформованості креативних індустрій, які забезпечують формування доданої вартості, створення нових робочих місць та стимулювання підприємницької активності [5]. Характерними рисами цього сектору є його міжгалузевий характер, що забезпечує взаємозв'язок із іншими секторами економіки, зокрема інформаційними технологіями, освітою, туризмом та сферою послуг. Така взаємодія сприяє сталому розвитку національної економіки.

Креативні індустрії як елемент національної креативної економіки включають різні види економічної діяльності. Сформована структура спрямована на виробництво культурного та креативного продукту, використання інноваційних підходів і сучасних інформаційних технологій. Креативна економіка забезпечує економічне зростання та сприяє

збереженню культурної ідентичності, розвитку людського капіталу та інтеграції країни у міжнародний культурно-економічний простір.

Суттєву роль у розвитку креативних індустрій має цифровізація. Використання сучасних інформаційних технологій та цифрових рішень сприяє ширшому доступу до транснаціональних ринків, підвищенню ефективності виробничих процесів та активізації інноваційної діяльності. Результативним показником є встановлення якісно нового економічного середовища, де креативні індустрії виступають важливим механізмом підвищення конкурентоспроможності країни.

Україна має значний потенціал для розвитку креативної економіки. Перспективні напрями визначені високим рівнем людського капіталу, багатою культурною спадщиною та активним розвитком цифрових технологій. Доцільним є аналіз впливу дії воєнного стану на динаміку розвитку креативних індустрій (рис. 1).



Джерело: побудоване на основі [3, 7].

Рис. 1. Динаміка кількості суб'єктів креативних індустрій, 2021–2022 рр., осіб, %

Динаміка кількості суб'єктів креативних індустрій у 2021–2022 роках має тенденцію до зростання в усіх напрямках. Відповідно, варто зробити висновок, що початок повномасштабного вторгнення 2022 року не суттєво вплинув на розвиток галузі. Найбільше зростання визначено у секторах візуальних мистецтв, дизайну, перформативних мистецтв та реклами і маркетингу. Показники свідчать про адаптивність креативного сектору до кризових умов, зокрема через застосування цифрових рішень у діяльності, фрилансу та дистанційної зайнятості. Для національної економіки важливим є зростання ІТ-сфери, як інструмента забезпечення макроекономічної стабільності в умовах соціально-економічної волатильності та механізму функціонування критичної інфраструктури [3, 7].

Причино-наслідкові зв'язки в межах зростання кількості суб'єктів креативної індустрії спричинені вимушеною трансформацією системи зайнятості. Зокрема, через початок повномасштабного вторгнення структура зайнятості населення зазнала

трансформаційного переорієнтування на більш адаптивні та менш капіталомісткі види діяльності. У цьому контексті, вагомого значення набули саме креативні індустрії.

Креативні індустрії в умовах війни виконують важливу соціально-економічну функцію. Результативними показниками є забезпечення можливості самозайнятості населення, збереження доходів та підтримка культурного середовища. Відповідно, в умовах воєнного стану дана економічна галузь має відносну стійкість та здатність до розвитку, що підтверджує її вагомий роль у процесах економічного відновлення України. Сфера креативної економіки має сталу підтримку в межах державної політики підтримки. На державному рівні визначено ряд пільг та грантових умов для розвитку даного напрямку економічної активності. Прикладом цього, є гранти від держави за таких умов [4]:

1. 100 000 грн для фрилансерів-ФОПів;
2. 200 000 грн для бізнесу, що створює 1 робоче місце;
3. 500 000 грн для бізнесу за умови створення 2 робочих місць і співфінансування 70/30.
4. 1 000 000 грн для бізнесу за умови створення 4 робочих місць і співфінансування 70/30.

На основі проведеного дослідження варто визначити, що вагомим напрямом розвитку системи креативних індустрій є цифровізація креативного сектору. Такий підхід передбачає активне впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у процеси створення, виробництва та розповсюдження креативної продукції. Результативними показниками стануть розширення доступу до міжнародних ринків, підвищення конкурентоспроможності та інтеграція українських креативних індустрій у міжнародний економічний простір.

Задля ефективного розвитку сфер креативної економіки також важливим є розвиток людського капіталу та освіти. Відповідний підхід обумовлений формуванням професійних компетентностей, розвитком творчого мислення та підтримкою інноваційної діяльності. Оновлення та модернізація освітніх програм є доцільним задля зміцнення впливу креативних індустрій на освітню складову, що сприятиме розвитку міждисциплінарної підготовки та стимулюванню підприємницької активності. Важливу роль відіграє також підтримка молодих фахівців, стартапів та креативних ініціатив.

Стале забезпечення державної підтримки креативних індустрій має включати вдосконалення нормативно-правової бази, створення сприятливого бізнес-середовища та реалізацію фінансових інструментів підтримки. Практичними механізмами можуть стати надання грантового фінансування, податкових стимулів та програм підтримки підприємництва. Це дозволяє забезпечити стабільність функціонування суб'єктів креативної економіки та стимулювати створення нових робочих місць.

Доцільним напрямом є формування креативних кластерів та розвиток міжгалузевої взаємодії. Такий підхід має враховувати об'єднання підприємств, освітніх установ, органів державної влади та місцевого самоврядування. Результативними показниками стануть концентрація ресурсів, обмін знаннями та формування інноваційного середовища. Креативні кластери сприятимуть синергії між різними секторами економіки, підвищуючи ефективність функціонування креативних індустрій.

В умовах воєнного стану актуальним напрямом є забезпечення стійкості та відновлення креативного сектору. Основними заходами мають стати: адаптація бізнес-моделей до кризових умов; підтримка релокованих підприємств; розвиток дистанційних форм зайнятості та використання цифрових платформ. Реалізація обґрунтованих напрямів розвитку креативних індустрій сприятиме формуванню ефективної національної креативної економіки, підвищенню рівня інноваційності, конкурентоспроможності та забезпеченню сталого економічного розвитку України.

Висновки. Отже, креативні індустрії є вагомою структурною складовою креативної економіки. Відповідна галузь забезпечує трансформацію інтелектуального, культурного та творчого потенціалу в економічну цінність. У своєму функціоналі креативні індустрії поєднують культурні, інновації, цифрові технології та економічні вектори. Визначена структура формує нову модель економічного зростання, орієнтовану на створення доданої вартості, розвиток людського капіталу та підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Виявлено, що креативні індустрії мають міжгалузевий характер і формують мультиплікативний ефект через інтеграцію з секторами економіки.

Креативні індустрії мають адаптивний потенціал до соціально-економічної волатильності. Відповідна категорія має економічну та соціальну функцію, що впливає на дотримання макроекономічної стійкості країни. Перспективами розвитку даного напрямку є посилення ефективності державної політики, інтеграція цифрових рішень, розвиток креативних кластерів та людського капіталу. Обґрунтовані заходи формують основу для становлення стійкої та конкурентоспроможної національної креативної економіки України.

References

Література

1. Zabaldina, Yu., Tkachenko, T., & Khlopiak, S. (2025). Kreatyvni industrii yak faktor ekonomichnoho zrostantia [Creative industries as a factor of economic growth]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo. Seriia. Ekonomichni nauky*, 4(141), 18–39. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2025\(141\)02](https://doi.org/10.31617/3.2025(141)02) [in Ukrainian].
2. Ministry of Culture and Information Policy of Ukraine (n.d.). Kreatyvni industrii: yikh rol ta mistse u suchasnomu ukrayinskomu suspilstvi [Creative industries: their role and place in modern Ukrainian society]. URL: <https://mincult.gov.ua/news/kreatyvni-industriyi-yih-rol-ta-misce-u-suchasnomu-ukrayinskomu-suspilstvi/> [in Ukrainian].
3. Ukrainian Center for Cultural Studies (n.d.). Kreatyvni industrii: osnovni pokaznyky diialnosti (2023–2024): statystychnyi ohliad [Creative industries: main performance indicators (2023–2024): statistical review]. URL: <https://mcsc.gov.ua/wp-content/uploads/2025/11/kreatyvni2025-1.pdf> [in Ukrainian].
4. Ministry of Culture and Information Policy of Ukraine (2024). U Kyievi startuvav VII Mizhnarodnyi forum "Kreatyvna Ukraina". 2024 – Rethinking. Culture [The VII International Forum "Creative Ukraine" has started in Kyiv. 2024 – Rethinking. Culture.]. URL: <https://mincult.gov.ua/news/u-kyievi-vidbuvsya-vii-mizhnarodnyj-forum-kreatyvna-ukrayina-2024-rethinking-culture/> [in Ukrainian].
5. Pro kulturu: Zakon Ukrainy [On culture: Law of Ukraine dated 14.12.2010 No. 2778-VI]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text> [in Ukrainian].
1. Забалдіна Ю., Ткаченко Т., Хлопяк С. Креативні індустрії як фактор економічного зростання. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія. Економічні науки*. 2025. №. 4 (141). С. 18–39. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2025\(141\)02](https://doi.org/10.31617/3.2025(141)02).
2. Креативні індустрії: їх роль та місце у сучасному українському суспільстві. *Міністерство культури та інформаційної політики України*. URL: <https://mincult.gov.ua/news/kreatyvni-industriyi-yih-rol-ta-misce-u-suchasnomu-ukrayinskomu-suspilstvi/>
3. Креативні індустрії: основні показники діяльності (2023–2024): статистичний огляд. *Український центр культурних досліджень*. URL: <https://mcsc.gov.ua/wp-content/uploads/2025/11/kreatyvni2025-1.pdf>.
4. У Києві стартував VII Міжнародний форум "Креативна Україна". 2024 – Rethinking. Culture. *Міністерство культури та інформаційної політики України*. 2024. URL: <https://mincult.gov.ua/news/u-kyievi-vidbuvsya-vii-mizhnarodnyj-forum-kreatyvna-ukrayina-2024-rethinking-culture/>
5. Про культуру: Закон України від 14.12.2010 № 2778-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text>.

6. Svyshchuk, I. (2025). Suchasni trendy rozvytku kreatyvnykh industrii v Ukraini [Current trends in the development of creative industries in Ukraine]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 1(52), 150–157. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-21> [in Ukrainian].
7. UFS (n.d.). Stan suchasnoi kreatyvnoi ekonomiky i kreatyvnykh industrii [The current state of the creative economy and creative industries]. URL: <https://usf.com.ua/stan-suchasnoi-kreatyvnoi-ekonomiki-i-kreativnih-industrij/> [in Ukrainian].
8. Fedorenko, S., Butko, L., & Maslak, V. (2025). Kreatyvni industrii: vyznachennia, kontekstualni vidminnosti ta kluchovi aspekty analizu [Creative industries: definitions, contextual differences and key aspects of analysis]. *Pytannia kulturolohi*, (45), 49–62. DOI: <https://doi.org/10.31866/2410-1311.45.2025.325020> [in Ukrainian].
9. Chala, N. (2018). Chy stanut kreatyvni industrii draiveramy ekonomichnoho zrostannia v Ukraini? [Will creative industries become drivers of economic growth in Ukraine?]. *Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky*, 3(1), 115–119. DOI: <https://doi.org/10.18523/2519-4739312018150648> [in Ukrainian].
10. Shtefan, A. S. (2022). Kreatyvni industrii yak osnova kreatyvnoi ekonomiky v Ukraini [Creative industries as the basis of the creative economy in Ukraine]. *Intelektualna vlasnist v kreatyvnykh industriiakh: zbirnyk materialiv III Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (Kyiv, November 12, 2021) (pp. 163–167). Kyiv: NDI intelektualnoi vlasnosti NAprN Ukrainy, Navchalno-naukovy institut prava KNU im. T. Shevchenka [in Ukrainian].
6. Свищук І. Сучасні тренди розвитку креативних індустрій в Україні. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №. 1 (52). С. 150–157. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-21>.
7. Стан сучасної креативної економіки і креативних індустрій. УФС – Український фонд стартанів: вебсайт. URL: <https://usf.com.ua/stan-suchasnoi-kreatyvnoi-ekonomiki-i-kreativnih-industrij/>
8. Федоренко С., Бутко Л., Маслак В. Креативні індустрії: визначення, контекстуальні відмінності та ключові аспекти аналізу. *Питання культурології*. 2025. Вип. 45. С. 49–62. DOI: <https://doi.org/10.31866/2410-1311.45.2025.325020>.
9. Чала Н. Чи стануть креативні індустрії драйверами економічного зростання в Україні? *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2018. №. 3 (1). С. 115–119. DOI: <https://doi.org/10.18523/2519-4739312018150648>.
10. Штефан А. С. Креативні індустрії як основа креативної економіки в Україні. *Інтелектуальна власність в креативних індустріях: збірник матеріалів III Всеукраїнської науково-практичної конференції* (м. Київ, 12 листопада 2021 р.). Київ: НДІ інтелектуальної власності НАПрН України, Навчально-науковий інститут права КНУ ім. Т. Шевченка, 2022. С. 163–167.

Отримано: 17.03.2026

Прийнято: 02.04.2026

Опубліковано: 23.04.2026

УДК 338.48:005.934

DOI: 10.30857/2786-5398.2026.2.4

ПРІОРИТЕТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗРУШЕНЬ

СУЩЕНКО ОЛЕНА АНАТОЛІВНА

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри туризму та готельно-ресторанного бізнесу, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-2645-8015>
sushchenko.aa@knuutd.edu.ua

ЄРМАКОВ ІВАН ОЛЕГОВИЧ

аспірант кафедри підприємництва, торгівлі та туристичного бізнесу
Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця, Україна

<https://orcid.org/0009-0000-8615-0955>
ermakov.ivan@hneu.net

Анотація. Актуальність дослідження зумовлена тим, що в умовах глобальних зрушень туристична галузь України функціонує під впливом безпекових, економічних, інфраструктурних, цифрових та інституційних трансформацій, які змінюють її внутрішню структуру, посилюють вразливість і потребують переходу від реактивного до випереджувального управління економічною безпекою. Метою статті є обґрунтування пріоритетів забезпечення економічної безпеки туристичної галузі в умовах глобальних зрушень. Визначено необхідність формування пріоритетів забезпечення економічної безпеки туристичної галузі на основі аналізу структурних змін, цифрових інструментів зниження вразливості та сценарного підходу до стратегічного реагування на глобальні зрушення. Методологічну основу дослідження склали системний, структурно-функціональний, логіко-змістовий, сценарний та стратегічний підходи. У результаті дослідження встановлено, що глобальні зрушення впливають на туристичну галузь не лише як зовнішні дестабілізуючі чинники, а й як фактори її глибокої структурної трансформації. Обґрунтовано доцільність розмежування конструктивних і деструктивних структурних зрушень, які різноспрямовано впливають на стійкість, адаптивність і керованість галузі. Визначено, що цифровізація виступає не лише технологічним, а й стратегічним інструментом зниження вразливості галузі через підвищення інформаційної прозорості, раннє виявлення ризиків, посилення гнучкості управлінських рішень, розвиток координації між учасниками ринку та адаптацію туристичної пропозиції до нових моделей попиту. Розкрито можливості сценарного підходу, який дозволяє моделювати альтернативні траєкторії розвитку туристичної галузі залежно від змін безпекового, економічного, інфраструктурного та попитового середовища. Показано, що сценарний підхід виконує аналітичну, попереджувальну та управлінську функції в процесі забезпечення економічної безпеки туристичної галузі в умовах глобальних зрушень. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих положень для вдосконалення стратегічного управління, підвищення якості моніторингу, обґрунтування сценаріїв реагування та формування цілісної моделі випереджувального забезпечення економічної безпеки туристичної галузі України.

Ключові слова: туризм, туристична галузь; економічна безпека; забезпечення; пріоритет; глобальні зрушення; сценарний підхід; цифровізація.

PRIORITIES FOR ENSURING THE TOURISM INDUSTRY'S ECONOMIC SECURITY IN THE CONTEXT OF GLOBAL SHIFTS

SUSHCHENKO OLENA

DSc. (Economics), Professor, Tourism, Hotel and Restaurant Business Department Head,
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0002-2645-8015>
sushchenko.oa@knutd.edu.ua

YERMAKOV IVAN

PhD student of the Entrepreneurship, Trade and Tourism Business Department,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine

<https://orcid.org/0009-0000-8615-0955>
ermakov.ivan@hneu.net

Abstract. The relevance of the study is due to the fact that in the context of global changes, the tourism industry of Ukraine operates under the influence of security, economic, infrastructural, digital, and institutional transformations that change its internal structure, increase vulnerability, and require a transition from reactive to proactive management of economic security. The purpose of the article is to substantiate the priorities for ensuring the economic security of the tourism industry in the context of global changes. The need to set priorities for ensuring the economic security of the tourism industry, based on analyses of structural changes, digital tools to reduce vulnerability, and a scenario-based approach to strategic responses to global changes, is identified. The methodological basis of the study was the systemic, structural-functional, logical-content, scenario, and strategic approaches. The study found that global shifts affect the tourism industry not only as externally destabilizing factors, but also as factors of its deep structural transformation. The feasibility of distinguishing between constructive and destructive structural shifts, which have different impacts on the industry's stability, adaptability, and manageability, is substantiated. It is determined that digitalization is not only a technological but also a strategic tool for reducing the industry's vulnerability through increased information transparency, early risk identification, greater decision-making flexibility, enhanced coordination among market participants, and adaptation of the tourism supply to new demand models. The possibilities of a scenario approach are revealed, allowing modeling alternative trajectories of tourism industry development in response to changes in the security, economic, infrastructure, and demand environments. The scenario approach performs analytical, preventive, and managerial functions to ensure the economic security of the tourism industry amid global shifts. The practical significance of the results lies in the possibility of using the proposed provisions to enhance strategic management, improve monitoring quality, substantiate response scenarios, and develop a holistic model for proactively ensuring the economic security of Ukraine's tourism industry.

Keywords: tourism; tourism industry; economic security; provision; priority; global shifts; scenario approach; digitalization.

Постановка проблеми. У сучасних умовах туристична галузь функціонує під впливом не лише військового стану та ординарних циклічних коливань попиту, а й глибших трансформацій безпекового, економічного, технологічного, інфраструктурного та інституційного середовища. Такі зміни мають системний характер і проявляються у просторовому перерозподілі туристичних потоків, зміні співвідношення внутрішніх та зовнішніх туристичних потоків, посиленні ролі цифрових каналів взаємодії, поглибленні репутаційної чутливості та зростанні залежності від якості координації між суб'єктами

туристичного ринку. За цих умов економічна безпека туристичної галузі не може розглядатися лише як стан захищеності від окремих загроз, а потребує стратегічного підходу, зорієнтованого на зниження вразливості, підтримання стійкості, адаптацію до глобальних зрушень і формування механізмів випереджувального реагування. Особливо актуальним це є для вітчизняного туристичного ринку, де глобальні зрушення поєднуються з воєнно-безпековими викликами, логістичними обмеженнями, нерівномірністю регіонального розвитку та необхідністю переосмислення моделей функціонування туристичної галузі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика забезпечення економічної безпеки, стійкості та адаптації туристичної галузі в умовах зовнішньої нестабільності є предметом уваги багатьох як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. В сучасній науковій літературі дедалі частіше туристична галузь розглядається не лише як сфера ринкової активності, а й як чутлива до криз і трансформацій система, функціонування якої залежить від поєднання безпекових, економічних, цифрових, інфраструктурних та інституційних чинників. Зокрема, І. Мініч [1] акцентує увагу на економічній безпеці туристичних і готельних підприємств в умовах глобальних викликів і воєнної нестабільності, підкреслюючи значення адаптації, цифровізації та організаційної стійкості. При цьому відповідно до сучасних світових трендів наголошується, що сучасна туристична політика має поєднувати питання цифрового переходу, кризового управління, управління потоками відвідувачів і довгострокової стійкості [2].

Вагоме місце у сучасних дослідженнях посідає цифровий вимір трансформації туризму. Е.С. Ку доводить, що цифрова трансформація, технологічні компетентності та цифрова взаємодія між учасниками ринку безпосередньо впливають на конкурентні переваги туристичного продукту та стійкість туристичного ланцюга постачання [3]. Подібні висновки робить також Д. Занг [4], обґрунтовуючи позитивний вплив цифрової трансформації на резилієнтність туристичних підприємств. Це свідчить про зміщення наукового інтересу від розгляду цифровізації як допоміжного сервісного інструменту до її трактування як одного з базових чинників підвищення стійкості та зниження вразливості туристичної галузі. Водночас наявні праці переважно зосереджуються на рівні підприємства або окремих бізнес-процесів, тоді як галузевий стратегічний вимір цифровізації як інструменту економічної безпеки залишається розкритим неповною мірою.

Окремий напрям сучасних досліджень пов'язаний із ризиками, кризовою готовністю та резилієнтністю в туризмі. Так, зокрема, П. Грігоріадіс та ін. [5] показують, що політична нестабільність і соціальні умови суттєво впливають на сприйняття ризику та вибір дестинації, а отже, прямо пов'язані з поведінковими механізмами формування попиту. Д. Смолчич Юрдана і Р. Агбаба [6] підкреслюють роль проактивного кризового планування, координації та підготовленості дестинацій до шоків як важливих передумов їхньої довгострокової стійкості. У сукупності ці дослідження формують важливу базу для розуміння резилієнтності як управлінської характеристики туристичних систем, проте залишають недостатньо розробленим питання інтеграції кризового планування, цифрового моніторингу та стратегічного реагування в єдину модель забезпечення економічної безпеки туристичної галузі.

Водночас у науковій літературі проблеми туристичної галузі та її безпекового розвитку досліджуються переважно або через призму загальних питань функціонування туризму, або через окремі аспекти безпеки, ризиків, кризового реагування чи стійкого розвитку, тоді як цілісне бачення процесів забезпечення економічної безпеки туристичної галузі саме в умовах глобальних зрушень залишається недостатньо опрацьованим.

Таким чином, сучасні дослідження створили вагоме теоретичне підґрунтя для аналізу ризиків, цифрової трансформації, стійкості та кризового управління в туризмі. Водночас у науковій літературі недостатньо розкрито взаємозв'язок між глобальними зрушеннями та

внутрішніми структурними змінами туристичної галузі, а також майже не представлено інтегрованого бачення пріоритетів забезпечення її економічної безпеки. Це визначає доцільність подальшого дослідження напрямів та можливостей визначення пріоритетів забезпечення економічної безпеки туристичної галузі в умовах глобальних зрушень.

Мета статті полягає в обґрунтуванні пріоритетів забезпечення економічної безпеки туристичної галузі в умовах глобальних зрушень.

Матеріали та методи. Методологічну основу дослідження становить поєднання системного (для інтерпретації туристичної галузі як цілісного об'єкта стратегічного реагування), структурно-функціонального (для обґрунтування стратегічних пріоритетів забезпечення економічної безпеки), логіко-змістовного (для уточнення понять глобальних і структурних зрушень), сценарного та стратегічного підходів, що дало змогу розглядати економічну безпеку туристичної галузі як динамічну відкриту систему, чутливу до глобальних зрушень і внутрішніх структурних трансформацій.

Результати та обговорення. В умовах глобальних зрушень забезпечення економічної безпеки туристичної галузі України потребує переходу від переважно реактивної моделі управління до випереджувальної, орієнтованої не лише на виявлення ризиків і мінімізацію їх наслідків, а й на формування довгострокової здатності галузі до адаптації, структурної перебудови та збереження функціональної стійкості. У цьому контексті глобальні зрушення доцільно розглядати не лише як зовнішні дестабілізуючі чинники, а й як джерело глибоких внутрішніх трансформацій туристичної галузі. Під їх впливом відбуваються структурні зрушення, що змінюють просторову організацію попиту, співвідношення внутрішнього та зовнішнього туризму, структуру туристичної пропозиції, роль окремих сегментів ринку, значення цифрових каналів взаємодії, конфігурацію інфраструктурних зв'язків та інституційних механізмів координації.

У межах даного дослідження під глобальними зрушеннями пропонується розуміти масштабні зовнішні трансформації економічного, безпекового, технологічного, соціального та інституційного середовища, які змінюють умови функціонування туристичної галузі. Відповідно, структурні зрушення в туристичній галузі визначаються як внутрішні зміни у співвідношеннях, зв'язках і пропорціях між її елементами, що виникають під впливом глобальних зрушень і визначають характер адаптації, стійкості або вразливості галузі.

З огляду на це стратегічні напрями забезпечення економічної безпеки туристичної галузі доцільно формувати навколо чотирьох взаємопов'язаних блоків: адаптації туристичної галузі до структурних зрушень, що виникають під впливом глобальних процесів; цифровізації як стратегічного інструменту підвищення її стійкості та адаптивності; сценарного підходу як основи стратегічного планування економічної безпеки; диференційованого вибору стратегічних рішень залежно від рівня економічної безпеки туристичної галузі. За такого підходу структурні зрушення слід розглядати як внутрішню форму прояву впливу глобальних зрушень на туристичну галузь і, відповідно, як безпосередній об'єкт стратегічного реагування.

Стратегічне забезпечення економічної безпеки туристичної галузі України доцільно розглядати крізь призму її здатності адаптуватися до структурних зрушень, що виникають під впливом глобальних зрушень і відображають внутрішню реакцію галузі на зміни зовнішнього середовища. У цьому випадку йдеться не лише про поточні коливання попиту або зміну окремих ринкових параметрів, а про глибші трансформації внутрішньої будови галузі, які змінюють співвідношення між її сегментами, DESTINATION, каналами комунікації, формами туристичної мобільності та моделями поведінки споживачів. При цьому представляється доцільним розмежовувати конструктивні та деструктивні структурні зрушення. Конструктивні структурні зрушення пропонується трактувати як суттєві зміни у внутрішній структурі туристичної галузі, її пропорціях, зв'язках і механізмах

функціонування, які сприяють підвищенню стійкості, адаптивності, конкурентоспроможності та здатності галузі підтримувати належний рівень економічної безпеки в умовах глобальних зрушень. До таких змін належать розвиток внутрішнього туризму, поширення локальних і короткотривалих форматів подорожей, посилення цифрових каналів продажу та комунікації, розширення безпечних маршрутів, а також формування нових сервісних моделей. Їх проявом є становлення більш ефективних співвідношень між сегментами ринку, DESTINATIONAMI, видами туристичних послуг, каналами комунікації та інструментами управління, що забезпечує зміцнення ресурсної бази, поліпшення координації та розширення можливостей розвитку галузі.

Натомість деструктивні структурні зрушення являють собою суттєві зміни у внутрішній структурі туристичної галузі, її пропорціях, зв'язках і механізмах функціонування, які послаблюють стійкість, відтворювальні можливості, конкурентні позиції та здатність галузі підтримувати належний рівень економічної безпеки. Такі зміни супроводжуються порушенням структурної збалансованості, звуженням попиту, скороченням підприємницької активності, посиленням територіальної асиметрії, втратою зайнятості, наростанням репутаційних втрат, руйнуванням інфраструктурної бази та підвищенням вразливості галузі до зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих впливів.

У стратегічному вимірі це означає, що забезпечення економічної безпеки туристичної галузі має передбачати одночасно підтримку тих структурних змін, які зміцнюють її стійкість, і стримування або пом'якшення трансформацій, що мають деструктивний характер. Інакше кажучи, стратегічна політика у сфері економічної безпеки туристичної галузі повинна бути спрямована на її керовану структурну адаптацію, за якої зміни у внутрішньому устрої галузі не поглиблюють вразливість, а, навпаки, підвищують стійкість і спроможність до відновлення (табл. 1).

Таблиця 1

**Стратегічна інтерпретація структурних наслідків глобальних зрушень
у туристичній галузі**

Тип структурного зрушення	Прояв у туристичній галузі	Вплив на економічну безпеку	Стратегічний напрям реагування
Конструктивні	розвиток внутрішнього туризму; локальні та короткотривалі формати подорожей; цифрові сервіси; безпечні маршрути	підвищення стійкості, адаптивності та керованості галузі	підтримка й масштабування конструктивних змін; інституційне та цифрове посилення
Деструктивні	звуження міжнародного попиту; інфраструктурні втрати; скорочення підприємств і зайнятості; репутаційне послаблення	зростання вразливості, територіальної асиметрії та ризику втрати галузевої бази	стримування деструктивних змін; стабілізаційні та відновлювальні дії

Джерело: сформовано авторами.

У цьому контексті особливого значення набувають ті інструменти, які дозволяють не лише фіксувати наслідки структурних змін, а й активно впливати на їх напрям, інтенсивність і керованість. Одним із таких стратегічних інструментів виступає цифровізація, оскільки саме вона забезпечує підвищення інформаційної прозорості, оперативність виявлення ризиків, гнучкість управлінських рішень і швидкість адаптації туристичної пропозиції до нових умов функціонування. В умовах глобальних зрушень цифровізація перестає бути суто технологічним або сервісним напрямом модернізації туристичної галузі й набуває ознак стратегічного інструменту підвищення її економічної безпеки. Її значення полягає не лише у спрощенні доступу до туристичних послуг чи вдосконаленні каналів продажу, а насамперед у здатності посилювати інформаційну прозорість галузі, прискорювати виявлення ризиків, забезпечувати гнучкість рішень і підтримувати оперативну адаптацію туристичної пропозиції до змін зовнішнього середовища.

Слід зазначити, що цифрові інструменти знижують вразливість туристичної галузі через кілька взаємопов'язаних механізмів. Зокрема, вони забезпечують підвищення інформаційної прозорості, оскільки дозволяють оперативно отримувати дані про попит, бронювання, завантаження, зміну поведінки споживачів, динаміку відгуків та репутаційний стан об'єктів туристичної інфраструктури. Також вони створюють умови для швидкого виявлення ризиків, оскільки дають можливість фіксувати несприятливі сигнали ще до того, як вони трансформуються у повномасштабне падіння доходів або системне погіршення ринкової ситуації. Крім того, в управлінській площині, цифровізація підвищує гнучкість управлінських рішень, оскільки завдяки цифровим каналам комунікації, аналітиці та платформенним рішенням суб'єкти туристичного ринку можуть швидше змінювати модель взаємодії зі споживачем, коригувати пропозицію та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Одним із базових напрямів цифрового зниження вразливості туристичної галузі в умовах глобальних зрушень є використання аналітики даних і цифрового моніторингу попиту. У сучасному туристичному середовищі суттєва частина змін у поведінці споживача проявляється раніше, ніж у традиційній офіційній статистиці. Пошукова активність, динаміка онлайн-бронювань, структура запитів, цифрові сліди взаємодії з дестинацією, частота переглядів туристичних продуктів і швидкість зміни конверсії на онлайн-платформах створюють інформаційну основу для виявлення ранніх сигналів нестабільності. Саме тому використання цифрової аналітики дає змогу туристичній галузі перейти від реакції на вже реалізовані негативні тенденції до більш раннього виявлення їх передумов. У контексті забезпечення економічної безпеки це має особливе значення, оскільки дозволяє своєчасно фіксувати зміну інтересу до дестинацій, падіння бронювань, зниження середньої тривалості перебування, посилення цінової чутливості туриста або зміну каналів взаємодії зі споживачем. Відтак цифрова аналітика виконує не лише інформаційну функцію, а й стає частиною системи раннього попередження про погіршення економічної стійкості туристичної галузі.

Не менш важливим інструментом є цифрові платформи бронювання та продажу туристичних послуг. Їх значення полягає не лише в тому, що вони спрощують доступ туриста до продукту, а й у тому, що вони створюють для суб'єктів туристичної діяльності можливість в режимі реального часу коригувати умови пропозиції, змінювати цінові параметри, управляти доступністю послуг, сегментувати ринок і швидко реагувати на коливання попиту. У кризових умовах така гнучкість безпосередньо впливає на збереження ринкової активності та здатність бізнесу підтримувати поточну економічну життєздатність. Разом із тим, платформізація несе і додаткові ризики, пов'язані із залежністю від зовнішніх цифрових посередників, алгоритмічної видимості та рейтингової системи. Саме тому зниження вразливості туристичної галузі потребує не просто використання платформ, а більш збалансованої цифрової архітектури, у межах якої суб'єкти ринку поєднують зовнішні канали продажу з розвитком власних цифрових ресурсів, прямих каналів бронювання та контрольованих механізмів взаємодії з клієнтом. Такий підхід дозволяє зменшити платформну залежність і підвищити керованість цифрового середовища.

Окреме місце в системі цифрового зниження вразливості посідають цифрові комунікації та управління репутацією. У сучасному туризмі цифровий імідж дестинації, готелю, туристичного маршруту чи послуги безпосередньо впливає на рішення споживача. Відгуки, рейтинги, соціальні мережі, агрегатори туристичних послуг і загальний інформаційний фон формують попереднє уявлення про рівень безпеки, якості та доцільності подорожі. У результаті репутаційні втрати можуть дуже швидко трансформуватися в економічні втрати, навіть якщо об'єктивні умови функціонування залишаються відносно стабільними. З огляду на це, цифрові інструменти моніторингу репутації, аналізу тональності

інфополя, управління відгуками, підтримання цифрової довіри та оперативного кризового комунікування повинні розглядатися як складова системи забезпечення економічної безпеки туристичної галузі. Особливо важливо це для України, де безпековий фактор у поєднанні з інформаційним середовищем безпосередньо впливає на рішення щодо подорожі, а отже, й на формування попиту, завантаження та дохідність туристичних об'єктів.

Важливий напрям цифрового зниження вразливості пов'язаний із координацією дій між учасниками туристичного ринку. У цифровому середовищі можливо забезпечити більш оперативний обмін інформацією між органами влади, DESTINATIONними структурами, об'єктами розміщення, перевізниками, туристичними операторами та іншими учасниками туристичної екосистеми. У результаті підвищується узгодженість рішень, скорочується час реагування на зміни, зменшується ризик фрагментарного управління та посилюється спроможність до колективної адаптації. Саме в цьому контексті цифровізація виступає не лише ринковим, а й організаційно-управлінським інструментом зміцнення економічної безпеки туристичної галузі.

Не менш важливим є використання цифрових інструментів для персоналізації туристичної пропозиції та гнучкої адаптації до нових моделей попиту. У сучасних умовах туристи частіше обирають коротші, локальніші, безпечніші й більш передбачувані формати відпочинку, змінюють сезонні пріоритети та вимоги до сервісу. Саме цифрові інструменти дозволяють швидко виявляти ці зміни, сегментувати попит, формувати персоналізовані пропозиції, просувати альтернативні маршрути та адаптувати туристичний продукт до нових поведінкових моделей споживачів. Це, у свою чергу, дозволяє зменшити ризик втрати клієнта й підвищити здатність туристичної галузі до оперативного ринкового переформатування.

Разом із тим цифровізація не може розглядатися як автоматичне або універсальне рішення проблем економічної безпеки туристичної галузі. Її потенціал реалізується лише за наявності належної цифрової інфраструктури, доступу до якісних даних, цифрових компетентностей персоналу, інтегрованості платформних і аналітичних рішень, а також достатнього рівня кіберзахисту. За відсутності цих умов цифровізація може, навпаки, посилювати нерівність між більш і менш підготовленими суб'єктами туристичного ринку, збільшувати залежність від зовнішніх платформ і поглиблювати інформаційну асиметрію. Саме тому в системі забезпечення економічної безпеки туристичної галузі цифрові інструменти повинні впроваджуватися в поєднанні з розвитком цифрових компетентностей, стандартизацією підходів до даних і посиленням управлінської спроможності.

Таким чином, цифрові інструменти зниження вразливості туристичної галузі доцільно розглядати як комплекс рішень, спрямованих на підвищення інформаційної прозорості, раннє виявлення ризиків, гнучкість управлінських рішень, адаптацію туристичної пропозиції та посилення координації між основними учасниками туристичного ринку. Їх системне використання дозволяє підвищити стійкість, адаптивність і керованість туристичної галузі та сформувати більш надійну основу для забезпечення її економічної безпеки в умовах глобальних зрушень.

В умовах глобальних зрушень підвищення економічної безпеки туристичної галузі неможливе лише за рахунок фіксації поточного стану або реагування на вже реалізовані негативні події. Висока динамічність зовнішнього середовища, посилення безпекових ризиків, нестійкість попиту, логістичні обмеження та цифрова залежність зумовлюють необхідність таких підходів до управління, які дозволяють не лише оцінювати вже наявні відхилення, а й завчасно моделювати можливі траєкторії розвитку ситуації. Саме тому одним із важливих інструментів зниження вразливості туристичної галузі та реалізації стратегічних напрямів забезпечення її економічної безпеки в умовах глобальних зрушень є сценарний

підхід, який дозволяє заздалегідь моделювати можливі траєкторії її розвитку залежно від змін безпекового, економічного, інфраструктурного та попитового середовища.

На відміну від лінійного прогнозування, яке орієнтується на екстраполяцію наявних трендів, сценарний підхід виходить із того, що розвиток туристичної галузі в сучасних умовах є нелінійним, залежним від сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів та може реалізовуватися за кількома альтернативними траєкторіями. Відповідно, його цінність полягає не в тому, щоб дати один «правильний» прогноз, а в тому, щоб сформувати набір реалістичних варіантів розвитку подій і підготувати управлінську систему до реагування на кожен із них. Такий підхід дозволяє зменшити невизначеність, підвищити якість управлінських рішень і скоротити часовий лаг між виникненням ризику та початком реагування на нього. У контексті забезпечення економічної безпеки туристичної галузі сценарний підхід виконує щонайменше три функції, а саме:

- аналітичну, оскільки дає змогу структурувати ключові чинники впливу та оцінити їх можливу комбінацію;
- попереджувальну, адже дозволяє виявляти ситуації, за яких галузь може перейти від стану відносної стійкості до стану підвищеної вразливості або кризи;
- управлінську, оскільки створює основу для завчасної підготовки комплексу заходів, адаптованих до різних варіантів розвитку зовнішнього середовища.

У такому розумінні сценарний підхід слід розглядати не як суто прогнозний метод, а як інструмент стратегічного та антикризового управління економічною безпекою туристичної галузі в умовах глобальних зрушень. В умовах впливу глобальних зрушень та структурної перебудови туристичної галузі під їх впливом поєднання цифровізації та сценарного підходу є доцільним, оскільки цифрові інструменти забезпечують галузь актуальними даними, оперативною аналітикою та гнучкими механізмами комунікації, тоді як сценарний підхід дозволяє перетворити ці дані на основу для стратегічного й антикризового планування. У сукупності це створює передумови для переходу від реактивної моделі управління туристичною галуззю до випереджувальної, за якої ризику не лише фіксуються, а й враховуються в системі завчасно підготовлених рішень (табл. 2).

Таблиця 2

**Використання інструментарію цифровізації та сценарного підходу
зادля зниження вразливості туристичної галузі**

Інструмент	Конкретний прояв	Механізм зниження вразливості	Ефект для економічної безпеки туристичної галузі
Цифровізація	Цифрові платформи бронювання та продажу	розширення каналів доступу до споживача, гнучке коригування пропозиції	підвищення стійкості функціонування та збереження ринкової активності
	Аналітика даних і цифровий моніторинг	раннє виявлення змін у попиті, бронюваннях, поведінці туристів	посилення адаптивності та зниження ризику запізнілого реагування
	Онлайн-комунікації та управління репутацією	оперативне інформування споживачів, моніторинг відгуків і тональності інфополя	зміцнення репутаційної стійкості та керованості попитом
Сценарний підхід	Моделювання альтернативних сценаріїв	формування кількох можливих траєкторій розвитку подій	зниження невизначеності та підвищення готовності до шоків
	Підготовка варіантів реагування	розроблення набору управлінських рішень для різних рівнів сигнальної небезпеки	підвищення швидкості та обґрунтованості реагування
Поєднання цифровізації та сценарного підходу	Використання цифрових даних для сценарного моделювання	перетворення оперативних сигналів середовища на основу для стратегічного й антикризового планування	комплексне зниження вразливості, підвищення стійкості, адаптивності та керованості галузі

Джерело: сформовано авторами.

Вони дозволяють одночасно посилювати інформаційно-аналітичну спроможність галузі, розширювати її адаптаційні можливості та формувати більш гнучку архітектуру управління економічною безпекою. Тобто цифровізація та сценарний підхід не є ізольованими інструментами модернізації туристичної галузі, а формують взаємопов'язаний інструментарій зниження її вразливості в умовах глобальних зрушень. Якщо цифрові рішення забезпечують оперативність отримання інформації, моніторинг змін і гнучкість поточної адаптації, то сценарний підхід перетворює ці дані на основу для випереджального управління, підготовки альтернативних рішень та антикризового реагування. Саме така взаємодія створює передумови для посилення інформаційно-аналітичної спроможності туристичної галузі, розширення її адаптаційних можливостей та формування більш гнучкої архітектури управління економічною безпекою в умовах глобальних зрушень.

Для формування сценаріїв розвитку туристичної галузі в умовах глобальних зрушень в системі забезпечення її економічної безпеки спиратимемося на визначені у попередніх розділах групи ризиків, а саме: попитові, цінові, репутаційно-комунікаційні, бізнес-структурні і безпекові. Їх поєднання визначає реальну конфігурацію вразливості туристичної галузі в сучасних умовах. При цьому важливо враховувати, що окремих фактор ризику сам по собі не завжди породжує критичну ситуацію, тоді як значно небезпечнішими є їх одночасні або взаємопідсилювальні комбінації. Так, наприклад, падіння попиту за відносно стабільного безпекового фону може компенсуватися комунікаційною чи ціновою адаптацією, тоді як поєднання погіршення безпекового середовища, негативного інформаційного фону та зростання витрат формує вже зовсім інший рівень системного ризику.

Сценарний підхід дозволяє відповісти не лише на питання про те, які ризики починають накопичуватися, а й про те, до якого типу розвитку вони можуть призвести. Саме тому він виступає основою для випереджального управління у сфері економічної безпеки туристичної галузі. Відповідно до спрямованості дослідження сценарії доцільно будувати не лише навколо загального рівня нестабільності, а й навколо типів структурних зрушень, які можуть домінувати в туристичній галузі. Тобто, сценарне планування може бути орієнтоване на контрольовану структурну адаптацію, загострення деструктивних зрушень, адаптивне відновлення та прискорену цифрово-структурну трансформацію (табл. 3).

Таблиця 3

**Сценарії розвитку туристичної галузі в умовах глобальних зрушень
та їх значення для забезпечення економічної безпеки**

Сценарій	Ключові характеристики середовища	Основні ризики для туристичної галузі	Управлінські акценти
Базовий (контрольована нестабільність)	відносна стабілізація безпекового середовища; збереження внутрішнього попиту; часткова адаптація суб'єктів ринку	збереження регіональної нерівномірності; нестійкість окремих сегментів; обмежене відновлення інвестиційної активності	підтримання адаптивності галузі; посилення цифрового моніторингу; розвиток внутрішнього туризму
Сценарій загострення ризиків	погіршення безпекового фону; посилення інфраструктурних і логістичних обмежень; зростання витрат; скорочення попиту	падіння обсягів бронювань; зменшення рівня завантаженості засобів розміщення; згортання туристичної активності; репутаційні втрати	антикризове реагування; підтримання базової функціональності галузі; адресна підтримка вразливих DESTINACIЙ і суб'єктів господарювання
Сценарій адаптивного відновлення	поступове поліпшення бізнес-середовища; стабілізація попиту; розширення можливостей регіональної диверсифікації туристичних потоків	ризик нерівномірного відновлення; збереження структурних дисбалансів	диверсифікація туристичного попиту та пропозиції; розвиток DESTINACIЙ; розвиток цифрової інфраструктури; стимулювання інвестицій
Сценарій прискореної трансформації	активне впровадження цифровізації; посилення інтеграції даних; розвиток платформених моделей	залежність від зовнішніх платформ; посилення цифрової нерівності; нові кібер- та репутаційні ризики	розвиток власних цифрових туристичних екосистем; підвищення цифрових компетентностей; кіберзахист; поєднання цифровізації з безпековим управлінням

Джерело: сформовано авторами.

Базовий сценарій передбачає відносну стабілізацію зовнішнього середовища, контрольований рівень безпекових загроз, помірне збереження внутрішнього попиту та поступову адаптацію суб'єктів туристичної діяльності до нових умов. За такого сценарію туристична галузь продовжує функціонувати в режимі обмеженої, але стійкої активності, а основні зусилля спрямовуються на зміцнення адаптивності, цифровізацію, підтримку внутрішнього ринку та поступове нарощування економічної стійкості.

Сценарій загострення ризиків передбачає погіршення безпекового фону, зростання інфраструктурних обмежень, посилення транспортних і цінових бар'єрів, а також звуження платоспроможного попиту. У такому випадку туристична галузь переходить у режим підвищеної нестабільності, де пріоритетними стають заходи щодо збереження базової функціональності, локалізації втрат, підтримки найбільш уразливих територій і сегментів ринку, а також перехід до короткострокових антикризових рішень. Саме для цього сценарію особливого значення набувають випереджувальні сигнали та індикатори раннього попередження, оскільки вони дозволяють зафіксувати перехід до несприятливої траєкторії ще до повного розгортання кризових наслідків.

Сценарій адаптивного відновлення пов'язаний із збереженням або поступовим поліпшенням безпекової ситуації, стабілізацією споживчого попиту, зростанням ролі цифрових інструментів і розширенням можливостей регіональної диференціації туристичної пропозиції. За цього варіанту розвитку туристична галузь не просто відновлює окремі втрачені позиції, а переходить до нової моделі функціонування, яка є більш гнучкою, цифровізованою та адаптованою до умов невизначеності. У такому випадку управлінські рішення мають бути спрямовані не лише на компенсацію втрат, а й на закріплення нових конкурентних переваг, посилення стійкості та зниження структурної вразливості.

Сценарій прискореної трансформації передбачає активне впровадження цифровізації, посилення інтеграції даних і розвиток платформених моделей функціонування туристичної галузі. За такого сценарію цифрові технології перестають виконувати лише допоміжну сервісну функцію і перетворюються на один із визначальних чинників структурної перебудови галузі, змінюючи способи взаємодії між туристом, бізнесом, дестинацією та органами управління. У стратегічному вимірі це створює передумови для підвищення інформаційної прозорості, прискорення обміну сигналами про зміни попиту, оперативнішого реагування на ризики та формування більш гнучких моделей туристичної пропозиції. Водночас прискорена трансформація супроводжується і новими загрозами для економічної безпеки туристичної галузі, зокрема посиленням залежності від зовнішніх цифрових платформ, поглибленням цифрової нерівності між суб'єктами ринку, а також зростанням кібернетичних і репутаційних ризиків. У зв'язку з цим стратегічне реагування в межах такого сценарію має бути спрямоване на розвиток власних цифрових туристичних екосистем, підвищення цифрових компетентностей учасників ринку, посилення кіберзахисту та інтеграцію цифровізації з механізмами безпекового управління. Саме за таких умов прискорена цифрова трансформація може стати не чинником додаткової вразливості, а джерелом підвищення стійкості, адаптивності та керованості туристичної галузі в умовах глобальних зрушень.

Цінність сценарного підходу як інструментарію забезпечення економічної безпеки туристичної галузі полягає також у тому, що він дозволяє перейти від універсальних рекомендацій до диференційованих наборів дій залежно від конкретної конфігурації ризиків і характеру трансформаційних процесів у туристичній галузі. Якщо в умовах базового сценарію доцільними є переважно підтримувальні та адаптаційні заходи, то в умовах загострення ризиків потрібні стабілізаційні та антикризові рішення. У свою чергу, в умовах адаптивного відновлення важливими стають інструменти розвитку, диверсифікації та зміцнення стійкості. Водночас сценарій прискореної трансформації зумовлює необхідність

стратегічних рішень, спрямованих на розвиток власних цифрових туристичних екосистем, посилення кіберзахисту та інтеграцію цифровізації з механізмами безпекового управління.

Таким чином, сценарний підхід створює більш реалістичну основу для управління економічною безпекою туристичної галузі, ніж спроба універсалізувати один набір заходів для всіх можливих станів середовища, оскільки дає змогу враховувати не лише рівень нестабільності, а й специфіку структурних і цифрових трансформацій, що визначають траєкторію розвитку галузі.

Висновки. Результатом сформованих заходів є диференційований вибір стратегічних напрямів забезпечення економічної безпеки туристичної галузі залежно від її фактичного рівня, оскільки однакові інструменти не можуть бути однаково результативними в умовах різного ступеня вразливості. У практичному вимірі сценарний підхід підвищує якість управління економічною безпекою туристичної галузі, оскільки:

- зменшує ризик управлінської непередбачуваності до різких змін середовища;
- дозволяє заздалегідь визначити критичні точки переходу від підтримувального режиму управління до превентивного або антикризового;
- створює основу для узгодження дій держави, регіонів, дестинацій і суб'єктів туристичного бізнесу в межах кількох логічно вибудованих варіантів реагування.

За такого підходу для зеленого сигнального рівня пріоритетними є стратегії підтримання стійкості, закріплення конструктивних структурних зрушень, розвитку цифрових сервісів і посилення якості управління даними. Для жовтого рівня доцільні адаптаційні стратегії, спрямовані на раннє коригування пропозиції, посилення моніторингу, розвиток локальних форматів туризму та уточнення комунікаційної політики. Для помаранчевого рівня необхідними є превентивно-стабілізаційні стратегії, тоді як для червоного вже антикризові та відновлювальні рішення (табл. 4).

Таблиця 4

Вибір стратегічних напрямів забезпечення економічної безпеки туристичної галузі відповідно до її сигнального рівня

Сигнальний рівень	Характер стану	Пріоритетні стратегічні напрями	Управлінський результат
Зелений	відносно стабільний стан	підтримання стійкості; розвиток цифрових сервісів; закріплення конструктивних зрушень	збереження адаптивності та підвищення конкурентоспроможності
Жовтий	ранні сигнали нестабільності	адаптаційні стратегії; раннє коригування пропозиції; посилення моніторингу	недопущення переходу до системної нестабільності
Помаранчевий	накопичення системних ризиків	превентивно-стабілізаційні стратегії; підтримка уразливих сегментів; диверсифікація продукту	локалізація ризиків і стримування деструктивних змін
Червоний	висока вразливість / кризовий стан	антикризові та відновлювальні стратегії; підтримання базової функціональності галузі	мінімізація втрат і формування передумов для відновлення

Джерело: сформовано авторами.

Такий підхід дозволяє встановити прямий зв'язок між результатами сигнального оцінювання, характером структурних змін у галузі та вибором стратегічних рішень, формуючи багаторівневу модель, у межах якої сигнали раннього попередження, цифровий моніторинг, сценарії розвитку і стратегічні напрями реагування утворюють єдиний управлінський контур. Отже, стратегічні напрями забезпечення економічної безпеки туристичної галузі України в умовах глобальних зрушень мають формуватися як інтегрована система, що поєднує адаптацію до конструктивних і деструктивних структурних зрушень, цифровізацію, сценарне планування та диференційований вибір рішень залежно від рівня безпеки. Це дозволяє перейти від фрагментарного реагування на окремі загрози до цілісної моделі забезпечення та випереджального управління економічною безпекою туристичної галузі.

References

1. Minich, I. (2025). Economic security of tourism and hospitality enterprises in the context of global challenges. *Modern Economics*, 52, 122–127. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V52\(2025\)-17](https://doi.org/10.31521/modecon.V52(2025)-17).
2. OECD (2024). *OECD Tourism Trends and Policies 2024*, OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/80885d8b-en>.
3. Ku, E. C. S. (2025). Tourism digital transformation and future supply chain competition: An integrated perspective on real options theory and digital competencies. *Journal of Tourism Futures*, 11(2), 240–260. DOI: <https://doi.org/10.1108/JTF-10-2023-0232>.
4. Zhang, D. (2025). Can digital transformation enhance tourism enterprise resilience? Evidence from Chinese listed companies. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2576531. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2576531>.
5. Grigoriadis, P., Salepaki, A., Angelou, I., & Kourkouridis, D. (2025). Risk and Resilience in Tourism: How Political Instability and Social Conditions Influence Destination Choices. *Tourism and Hospitality*, 6(2), 83. DOI: <https://doi.org/10.3390/tourhosp6020083>.
6. Smolčić Jurdana, D., & Agbaba, R. (2025). Management of crisis situations towards tourism destination sustainability: Key factors and measures. *Sustainability*, 17(23), 10871. DOI: <https://doi.org/10.3390/su172310871>.
7. Petrova, M., Sushchenko, O., Dekhtyar, N., & Shalbayeva, S. (2025). The Prospects of Sustainable Development of Destroyed Tourism Areas Using Virtual Technologies. *Sustainability*, 17(7), 3016. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17073016>.
8. Vasylytsiv, T. H., Lupak, R. L., & Rudkovskiy, O. V. (2019). Stan ta tendentsii rozvytku turystychnoho kompleksu v konteksti zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy [State and trends of the development of the tourism complex in the context of ensuring the economic security of Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava*, (9), 13–18. https://www.economy.in.ua/pdf/9_2019/5.pdf [in Ukrainian].
9. Lazareva, A. P. (2014). Osoblivosti ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv turystychnoi sfery [Features of economic

Література

1. Minich I. Economic security of tourism and hospitality enterprises in the context of global challenges. *Modern Economics*. 2025. Vol. 52. P. 122–127. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V52\(2025\)-17](https://doi.org/10.31521/modecon.V52(2025)-17).
2. OECD Tourism Trends and Policies 2024. Paris: OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/80885d8b-en>.
3. Ku E. C. S. Tourism digital transformation and future supply chain competition: An integrated perspective on real options theory and digital competencies. *Journal of Tourism Futures*. 2025. No. 11 (2). P. 240–260. DOI: <https://doi.org/10.1108/JTF-10-2023-0232>.
4. Zhang D. Can digital transformation enhance tourism enterprise resilience? Evidence from Chinese listed companies. *Cogent Business & Management*. 2025. No. 12(1). Art. 2576531. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2576531>.
5. Grigoriadis P., Salepaki A., Angelou I., Kourkouridis D. Risk and Resilience in Tourism: How Political Instability and Social Conditions Influence Destination Choices. *Tourism and Hospitality*. 2025. No. 6(2). Art. 83. DOI: <https://doi.org/10.3390/tourhosp6020083>.
6. Smolčić Jurdana D., Agbaba R. Management of crisis situations towards tourism destination sustainability: Key factors and measures. *Sustainability*. 2025. No. 17(23). Art. 10871. DOI: <https://doi.org/10.3390/su172310871>.
7. Petrova M., Sushchenko O., Dekhtyar N., Shalbayeva S. The Prospects of Sustainable Development of Destroyed Tourism Areas Using Virtual Technologies. *Sustainability*. 2025. No. 17(7). Art. 3016. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17073016>.
8. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Рудковський О. В. Стан та тенденції розвитку туристичного комплексу в контексті забезпечення економічної безпеки України. *Економіка та держава*. 2019. № 9. Р. 13–18. URL: https://www.economy.in.ua/pdf/9_2019/5.pdf.
9. Лазарева А. П. Особливості економічної безпеки підприємств туристичної сфери. *Теоретичні і практичні аспекти економіки*

-
- security of enterprises of tourist sphere]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*, 2(1), 271–276. URL: https://journals.uran.ua/tpa_pstu/article/view/36423/32600 [in Ukrainian].
10. Didyk, A., Kozachenko, G., & Pogorelov, Y. (2021). Overview of threats to national economy with application of their classification criteria. In *Security management of the XXI century: national and geopolitical aspects: collective monograph* (issue 3, pp. 25–32). Nemoros s.r.o. *та інтелектуальної власності*. 2014. No. 1(2). С. 250–254. URL: https://journals.uran.ua/tpa_pstu/article/view/36423/32600.
10. Didyk A., Kozachenko G., Pogorelov Y. Overview of threats to national economy with application of their classification criteria. In *Security management of the XXI century: national and geopolitical aspects: collective monograph* (issue 3, pp. 25–32). Nemoros s.r.o., 2021.

Отримано: 11.03.2026

Прийнято: 03.04.2026

Опубліковано: 23.04.2026

УДК 338.43:004.9(477)

DOI: 10.30857/2786-5398.2026.2.5

СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНКИ АГРАРНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

ШАЦЬКА ЗОРИНА ЯРОСЛАВІВНА

доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки,
Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0000-0003-1600-148>
shatskaya@ukr.net

САДОВСЬКИЙ ДМИТРО ЄВГЕНОВИЧ

аспірант кафедри економіки,
Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0009-0007-1156-4388>
sadovskyi.dy@knutd.edu.ua

Анотація. У статті досліджуються теоретичні та методологічні засади визначення сутності аграрного потенціалу України в контексті цифровізації економіки, глобальних трансформацій та повоєнного відновлення держави. Обґрунтовано, що аграрний сектор України залишається одним із ключових рушійних сил національної економіки, забезпечуючи продовольчу безпеку держави, формування експортного потенціалу та підтримуючи соціально-економічну стабільність регіонів. Встановлено, що сучасні виклики, пов'язані з воєнними ризиками, зміною клімату, структурними деформаціями агропромислового сектору та посиленням глобальної конкуренції, вимагають переосмислення традиційних підходів до інтерпретації аграрного потенціалу України. Узагальнено наукові підходи вітчизняних дослідників до визначення поняття «аграрний потенціал України» та встановлено, що більшість існуючих підходів базуються переважно на ресурсній інтерпретації та недостатньо враховують вплив цифрових технологій, інновацій та сучасних трансформаційних процесів. Запропоновано авторське визначення аграрного потенціалу України як інтегрованої багаторівневої системи взаємопов'язаних природно-ресурсних, земельних, виробничо-технологічних, трудових, інвестиційно-інноваційних, інституційно-управлінських, інфраструктурних та інформаційно-цифрових компонентів, що визначають здатність аграрного сектору функціонувати ефективно, конкурентоспроможного та стало. Систематизовано структуру компонентів аграрного потенціалу України та визначено їх функціональне призначення. Визначено базові, допоміжні, розвивальні, регуляторні та результуючі компоненти аграрного потенціалу. Особливу увагу приділено інформаційно-цифровій та інноваційно-інвестиційній компонентам, як ключовим рушіям модернізації аграрного сектору України в контексті цифровізації. Обґрунтовано роль розумних технологій, великих даних, Інтернету речей, геоінформаційних систем, точного землеробства та принципів ESG у підвищенні ефективності використання ресурсів, конкурентоспроможності сільськогосподарського виробництва та екологічної стійкості аграрного сектору. Запропоновано ключові показники для оцінки компонентів аграрного потенціалу України з урахуванням сучасних економічних, екологічних та цифрових трансформацій.

Ключові слова: аграрний потенціал України; аграрний сектор; цифровізація; розвиток; інструментарій оцінювання.

ESSENTIAL CHARACTERISTICS AND TOOLS FOR ASSESSING UKRAINE'S AGRICULTURAL POTENTIAL IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

SHATSKA ZORYNA

Doctor of Science in Economics, Professor, Professor of the Department of Economics,
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0003-1600-148>

shatskaya@ukr.net

SADOVSKYI DMYTRO

Postgraduate Student of the Department of Economics,
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

<https://orcid.org/0009-0007-1156-4388>

sadovskyi.dy@knuetd.edu.ua

Abstract. The article explores the theoretical and methodological principles for determining the essence of Ukraine's agrarian potential in the context of the digitalization of the economy, global transformations, and the post-war restoration of the state. It is substantiated that the agrarian sector of Ukraine remains one of the key drivers of the national economy, ensuring the state's food security, developing export potential, and supporting the socio-economic stability of regions. It is established that modern challenges, including military risks, climate change, structural deformations of the agro-industrial sector, and increased global competition, require rethinking traditional approaches to interpreting Ukraine's agrarian potential. The scientific approaches of domestic researchers to defining "agrarian potential of Ukraine" are summarized, and it is established that most existing approaches are based primarily on a resource interpretation and do not sufficiently account for the impact of digital technologies, innovations, and modern transformation processes. The author's definition of the agrarian potential of Ukraine is proposed as an integrated multi-level system of interconnected natural resources, land, production, technological, labor, investment, innovation, institutional and management, infrastructure, and information and digital components that determine the ability of the agrarian sector to operate effectively, competitively, and sustainably. The structure of the components of Ukraine's agrarian potential is systematized, and their functional purpose is determined. The basic, supporting, developmental, regulatory, and resulting components of the agrarian potential are identified. Particular attention is paid to the information, digital, innovation, and investment components as key drivers of the modernization of Ukraine's agrarian sector in the context of digitalization. The role of smart technologies, Big Data, IoT, geographic information systems, precision agriculture, and ESG principles in increasing the efficiency of resource use, the competitiveness of agricultural production, and the environmental sustainability of the agrarian sector is substantiated. Key indicators for assessing the components of Ukraine's agricultural potential are proposed, considering modern economic, environmental, and digital transformations.

Keywords: agrarian potential of Ukraine; agricultural sector; digitalization; development; assessment tools.

Постановка проблеми. Аграрний сектор України є одним із ключових драйверів національної економіки, що формує значну частку експортного потенціалу, забезпечує продовольчу безпеку держави та відіграє важливу роль у підтримці соціально-економічної стабільності регіонів. Водночас, сучасні трансформаційні процеси, зумовлені глобалізацією, євроінтеграційними прагненнями України, кліматичними змінами, воєнними викликами та

структурними деформаціями агропромислового сектору, актуалізують переосмислення сутності та механізмів формування і використання її аграрного потенціалу.

За таких умов особливої уваги набуває цифровізація, як визначальний чинник інноваційного розвитку економіки, що створює принципово нові можливості для підвищення ефективності функціонування аграрного сектору України. Впровадження цифрових технологій, таких як точне землеробство, великі дані, штучний інтелект, Інтернет речей (IoT), геоінформаційні системи та інші, сприяє оптимізації використання ресурсів, підвищенню продуктивності сільськогосподарського виробництва, зниженню витрат та забезпеченню прозорості аграрних ринків. У цьому контексті аграрний потенціал набуває нових характеристик, доповнюючись цифровою складовою, що потребує відповідного наукового обґрунтування.

Разом з тим, існуючі підходи до трактування сутності аграрного потенціалу є фрагментарними, недостатньо систематизованими та часто не в повній мірі враховують вплив цифрових трансформацій у сільському господарстві. Відсутність єдиного теоретико-методичного підходу до трактування цієї категорії ускладнює формування ефективної державної аграрної політики, стратегічне планування розвитку галузі та обґрунтування управлінських рішень на рівні сільськогосподарських підприємств та регіонів. Крім того, наявні інструменти оцінки аграрного потенціалу переважно базуються на традиційних економічних показниках ресурсного забезпечення (земельних, трудових, матеріально-технічних). Крім того, наявні інструменти оцінки аграрного потенціалу переважно базуються на традиційних показниках ресурсного забезпечення (земельні, трудові, матеріально-технічні ресурси) та не відображають рівня цифровізації, інноваційності та адаптивності аграрного сектору до впливу сучасних викликів. Це обумовлює необхідність розробки комплексного інструментарію оцінки аграрного потенціалу, який би інтегрував як класичні, так і цифрові індикатори.

Таким чином, актуальність теми дослідження зумовлена потребою у поглибленні теоретичних засад визначення сутності аграрного потенціалу України в умовах цифровізації та післявоєнного відновлення, а також розробці сучасного інструментарію його оцінювання з урахуванням новітніх технологічних та соціально-економічних трансформацій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених дослідженню потенціалу аграрного сектору України, у сучасній економічній науці відсутній єдиний підхід до визначення сутності категорії «аграрний потенціал», його структури та функціонального призначення. Більшість науковців трактують аграрний потенціал, як сукупність ресурсів або можливостей аграрного виробництва, проте такий підхід не враховує динамічний характер розвитку економіки та зростаючу роль нематеріальних активів, зокрема інформаційних ресурсів та цифрових технологій, що змінюють традиційні методи ведення сільського господарства. Разом з тим, у сучасних умовах цифровізації економіки аграрний потенціал трансформується, набуваючи нових якісних характеристик, пов'язаних із цифровою інфраструктурою та розвитком smart-технологій, рівнем технологічної оснащеності сільськогосподарського виробництва, доступом до великих даних, розвитком цифрових компетентностей персоналу та здатністю до інноваційного розвитку. Однак ці аспекти залишаються недостатньо дослідженими як у теоретичному, так і в прикладному вимірах.

Проблемним також є питання формування сучасного інструментарію оцінки аграрного потенціалу. Існуючі методики оцінювання не забезпечують комплексного врахування всіх складових аграрного потенціалу, не дозволяють об'єктивно визначити рівень його розвитку та ефективність використання в умовах цифрової трансформації. Відсутність інтегрованих підходів до оцінювання обмежує можливості проведення порівняльного аналізу, здійснення стратегічного планування та прогнозування розвитку аграрного сектору.

Крім того, існує розрив між теоретичними напрацюваннями та практикою управління аграрним потенціалом, що проявляється у недостатньому використанні сучасних цифрових інструментів аналізу та прийняття управлінських рішень для здійснення сільськогосподарської діяльності. Це знижує ефективність реалізації аграрної політики та стримує інноваційний розвиток галузі.

Отже, виникає об'єктивна необхідність у:

- уточненні сутнісної характеристики дефініції «аграрний потенціал України» з урахуванням умов цифровізації та післявоєнного відновлення;
- систематизації його структурних складових з виділенням цифрового компоненту;
- розробці новітнього комплексного інструментарію оцінки аграрного потенціалу, що поєднує традиційні економічні та не економічні показники;
- адаптації методичних підходів до сучасних викликів розвитку аграрного сектору України.

Вирішення зазначених проблем зумовлює наукову та практичну значущість обраної теми дослідження.

Метою статті є поглиблення теоретико-методичних засад дослідження сутності аграрного потенціалу України та обґрунтування сучасного інструментарію його комплексної оцінки в умовах цифровізації економіки та з урахуванням трансформаційних процесів в аграрному секторі України. Для досягнення поставленої мети передбачається уточнення змісту дефініції «аграрний потенціал України», систематизація наукових підходів до його структурування, а також дослідження інструментарію оцінювання його складових на основі використання цифрових технологій, аналітичних платформ та інших сучасних цифрових інструментів, що забезпечують підвищення обґрунтованості управлінських рішень та ефективності розвитку аграрного сектору України.

Результати та обговорення. Актуальність дослідження аграрного потенціалу України зумовлена стратегічною роллю аграрного сектора у забезпеченні продовольчої безпеки держави, формуванні експортного потенціалу країни та підтриманні макроекономічної стабільності національної економіки. В умовах глобальних викликів, пов'язаних із наростаючими кліматичними змінами, деградацією природних ресурсів, цифровою трансформацією економіки та посиленням конкуренції на світових аграрних ринках, питання ефективності використання аграрного потенціалу України набуває особливої наукової та практичної значущості. Разом з тим, сучасні умови післявоєнного відновлення економіки України, що супроводжуються руйнуванням виробничої та логістичної інфраструктури, скороченням трудових ресурсів, порушенням експортних ланцюгів зумовлюють необхідність структурної модернізації аграрного сектору та нарощенням його потенціалу.

Україна володіє значним природно-ресурсним, земельним та виробничим потенціалом, що формує передумови для зміцнення її позицій як одного з провідних світових виробників та експортерів сільськогосподарської продукції. Водночас сучасні трансформаційні процеси потребують переосмислення традиційних підходів до трактування сутності аграрного потенціалу та визначення його структурних складових з урахуванням інноваційно-інвестиційних, інституційних, екологічних та цифрових чинників розвитку.

Україна традиційно належить до країн із високим рівнем забезпеченості сільськогосподарськими угіддями та родючими чорноземами, що створює передумови для розвитку високопродуктивного аграрного виробництва. Важливою складовою аграрного потенціалу є значний земельно-ресурсний фонд, розвинуте рослинництво, потужний експортний потенціал зернових та олійних культур, а також поступове впровадження цифрових технологій у сільське господарство [5].

На сучасному етапі аграрний сектор залишається однією з ключових галузей економіки. У наукових дослідженнях зазначається, що аграрна сфера формує вагомий частку валового внутрішнього продукту, забезпечує значний обсяг валютних надходжень та підтримує зайнятість населення у сільській місцевості. У дослідженнях А.П. Солоп наголошує, що аграрний сектор є базовим елементом економічної стабільності держави в умовах глобальних криз і воєнних ризиків [13].

Суттєвою характеристикою сучасного аграрного потенціалу України є його експортна орієнтація. Україна зберігає провідні позиції у світі за експортом зернових культур, соняшникової олії та продукції рослинництва. У дослідженні Н.Л. Корженівської, І.О. Осадчука, Я.І. Сидорака зазначається, що експортний потенціал аграрного сектору забезпечує інтеграцію України на глобальні продовольчі ринки та формує стратегічне значення держави для світової продовольчої безпеки. Попри військові дії, аграрний сектор демонструє високий рівень адаптивності та здатність до відновлення експортних потоків [6].

Важливою складовою сучасного аграрного потенціалу є активізація процесів цифрової трансформації та впровадження технологій AgTech 4.0. У дослідженні Т.Є. Калини, Р.М. Ступень, Т.Ю. Арзуманян підкреслюється, що використання систем точного землеробства, геоінформаційних технологій, Big Data, IoT, штучного інтелекту та дистанційного моніторингу земель сприяє підвищенню продуктивності, ресурсоефективності та екологічної стійкості аграрного виробництва [5].

Разом із цим, сучасний аграрний потенціал України функціонує під впливом значних деструктивних чинників. Серед ключових проблем Попович К.Г. виділяє втрати сільськогосподарських земель унаслідок воєнних дій, руйнування інфраструктури, мінування територій, скорочення логістичних можливостей, дефіцит інвестицій та посилення кліматичних ризиків. За оцінками фахівців, повномасштабна війна суттєво знизила ресурсний потенціал аграрного сектору та ускладнила функціонування сільськогосподарських підприємств в Україні [11].

В умовах сучасних викликів, спричинених війною, глобальними економічними трансформаціями, змінами клімату та цифровою революцією, агропромисловий комплекс України потребує нових підходів до управління розвитком [15]. Подальші перспективи розвитку аграрного потенціалу України пов'язуються з євроінтеграційними процесами, розвитком смарт-спеціалізації регіонів, модернізацією аграрної інфраструктури, екологізацією виробництва та переходом до інноваційної моделі аграрного розвитку. Особливого значення набувають процеси формування цифрових агроєкосистем, розвитку сталого агровиробництва та інтеграції принципів ESG і Цілей сталого розвитку у діяльність аграрних підприємств [1].

Наукові підходи вітчизняних дослідників до трактування дефініції «аграрний потенціал України» узагальнені в табл. 1.

Таблиця 1

**Наукові підходи вітчизняних дослідників до інтерпретації поняття
«аграрний потенціал України»**

№	Автор/автори	Визначення поняття «аграрний потенціал України»	Ключовий акцент
1	Гадзало Я.М., Гладій М.В., Саблук П.Т.	сукупність природно-ресурсних, виробничих, трудових, інноваційних та організаційно-економічних можливостей аграрної сфери, що забезпечують її розвиток і конкурентоспроможність [3]	комплексний розвиток агропромислового сектору
2	Мартинюк Л.А.	доцільно розглядати, як систему ресурсів і компетенцій, здатних забезпечити виробництво аграрної продукції і розвиток аграрного бізнесу [7]	ресурси й компетенції
3	Григоренко Я.О.	інтегральна характеристика можливостей аграрного виробництва, що формується під впливом ресурсного забезпечення, ефективності використання земель і виробничої бази [4]	оцінювання потенціалу

Продовження табл. 1

№	Автор/автори	Визначення поняття «аграрний потенціал України»	Ключовий акцент
4	Томашук І.В., Горобчук Р.О.	охоплює природні ресурси, трудові ресурси, інфраструктуру, технології, інновації та соціальний капітал, які впливають на ефективність аграрного виробництва [14]	багатофакторність
5	Мацибора Т.В.	здатність аграрного сектора формувати додану вартість і забезпечувати розвиток за умови активізації інвестиційної діяльності та розширення кредитно-інвестиційних можливостей [9]	інвестиційна складова
6	Шубравська О.В.	Реальні і перспективні можливості сільського господарства забезпечувати продовольчі потреби, експортну присутність і біоекономічний розвиток держави [16]	продовольча і біоекономічна роль
7	Надвиничний С.А.	основа економічного розвитку аграрної сфери регіонів України, що формується через конкурентні переваги, експортні можливості та ресурсну базу сільського господарства [10]	регіональний розвиток
8	Румик І.І.	Сукупність виробничих можливостей сільського господарства, що визначаються обсягом і якістю ресурсів та здатністю їх ефективного використання [12]	виробничі можливості
9	Матвійчук О.Є.	Аграрний потенціал країни пов'язаний із земельними ресурсами, економічною родючістю ґрунтів і можливостями їх використання для розвитку агробізнесу [8]	земельно-ресурсна основа
10	Вініченко І.І.	ресурсна основа аграрних підприємств, яка забезпечує виробництво сільськогосподарської продукції та продовольчу безпеку країни [2]	ресурсний потенціал

Джерело: узагальнено автором за [2–4, 7–10, 12, 14, 16].

У науковому дискусії вітчизняних дослідників дефініція «аграрний потенціал України» трактується, як багатовимірна економічна категорія, що відображає сукупність наявних і прихованих можливостей аграрного сектору щодо ефективного використання природно-ресурсних, виробничо-технологічних, трудових, фінансових та інноваційних ресурсів з метою забезпечення сталого розвитку сільського господарства, підвищення його конкурентоспроможності та гарантування продовольчої безпеки держави. Вітчизняні науковці акцентують увагу на інтеграційному характері аграрного потенціалу, розглядаючи його не лише як статичну сукупність ресурсів, а як динамічну здатність аграрної системи до відтворення, адаптації та розвитку в умовах трансформаційних змін економіки, глобальних викликів та цифровізації. У цьому контексті аграрний потенціал України інтерпретується як інтегрована характеристика функціонування аграрного сектору, що визначається рівнем ефективності використання ресурсної бази, ступенем інноваційної активності, інституційного забезпечення та здатністю до впровадження сучасних цифрових технологій. Таким чином, сутність досліджуваної дефініції полягає у поєднанні ресурсного, виробничого, інституційного, інноваційного, інвестиційного та безпекового підходів, що дозволяє комплексно оцінити можливості аграрного сектору України в контексті його стратегічного розвитку.

На основі узагальнення наведених в табл. 1 підходів доцільно сформулювати таке авторське визначення: аграрний потенціал України – це інтегрована сукупність земельних, природно-кліматичних, трудових, виробничих, інвестиційних, інноваційних, інфраструктурних та управлінських можливостей аграрного сектору, які за умови ефективного використання забезпечують конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції, експортний розвиток, продовольчу безпеку, сталий розвиток сільських територій та післявоєнне відновлення національної економіки. З точки зору системного підходу, який більш повно розкриває дефініцію аграрного потенціалу, аграрний потенціал України – це інтегрована, багаторівнева система взаємопов'язаних природно-ресурсних, земельних,

виробничо-технологічних, трудових, інвестиційно-інноваційних, інституційно-управлінських та інфраструктурних компонентів аграрного сектору, яка визначає його спроможність до ефективного, конкурентоспроможного та сталого функціонування, забезпечення продовольчої безпеки держави, розвитку експортного потенціалу та адаптації до глобальних викликів в умовах цифровізації та післявоєнної трансформації економіки.

За такого підходу при дослідженні дефініції аграрного потенціалу України:

- поєднується ресурсна та функціональна складові аграрного потенціалу;
- акцентується увага на багаторівневості (мікро-, мезо- та макрорівні) його формування та реалізації;
- інтегруються цифровізація та інвестиційно-інноваційні процеси, як ключові драйвери розвитку;
- враховується адаптивність до глобальних викликів і післявоєнного відновлення, що є критично важливим для післявоєнного відновлення економіки України;
- розширюється традиційне трактування через включення інституційної та інфраструктурної складових, як чинників реалізації аграрного потенціалу України.

Структура аграрного потенціалу України, як багаторівнева система взаємопов'язаних складових, наведена на рис. 1.



Джерело: авторська розробка.

Рис. 1. Структура складових аграрного потенціалу України

Детально розглянемо кожну складову аграрного потенціалу України, визначивши її зміст, основні елементи та показники оцінювання, що узагальнено в табл. 2.

Таблиця 2

Структура складових аграрного потенціалу України

Назва складової аграрного потенціалу	Зміст складової	Основні елементи
Природно-ресурсна	визначає базові можливості аграрного виробництва	земельні ресурси, ґрунти, водні ресурси, кліматичні умови, біорізноманіття
Виробничо-технологічна	характеризує технічну та технологічну спроможність виробництва	основні засоби, техніка, обладнання, технології вирощування, рівень механізації та автоматизації
Трудова (соціально-кадрова) складова	відображає людський капітал аграрної сфери	чисельність працівників, кваліфікація, освіта, демографічна структура, зайнятість
Інноваційно-інвестиційна	визначає здатність до модернізації та розвитку	інвестиції, інновації, дослідження і розробки, цифрові технології, стартапи
Інституційно-управлінська	характеризує ефективність управління та регулювання аграрної сфери	державна аграрна політика, нормативно-правове забезпечення, управлінські механізми, стратегічне планування
Інфраструктурно-логістична	забезпечує рух сільськогосподарської продукції та ресурсів	транспорт, логістика, елеватори, склади, ринки збуту, цифрові платформи
Фінансово-економічна	відображає фінансову спроможність аграрного сектору	доходи підприємств, прибутковість, фінансові ресурси, кредитування
Експортно-ринкова	характеризує позиції аграрного сектору на внутрішніх і зовнішніх ринках	експорт аграрної продукції, ринки збуту, конкурентоспроможність, бренди
Екологічна (сталого розвитку)	відображає екологічну безпеку та стійкість аграрного сектору	раціональне використання ресурсів, екологізація виробництва, ESG-практики
Інформаційно-цифрова	визначає рівень цифровізації аграрного сектору	Big Data, IoT, GIS, точне землеробство, цифрові платформи

Джерело: складено авторами.

Базисними складовими аграрного потенціалу України є природно-ресурсна і трудова складові. Виробничо-технологічна, інфраструктурно-логістична та фінансово-економічна складові аграрного потенціалу України є забезпечувальними складовими, що спрямовані на здійснення процесу сільськогосподарського виробництва. Інноваційно-інвестиційна та інформаційно-цифрова складові сприяють розвитку агропромислового сектору України в умовах цифровізації та післявоєнного відновлення. Інституційно-управлінська складова забезпечує регулювання діяльності аграрних підприємств та сприяє формуванню аграрного потенціалу України. Експортно-ринкова та екологічна складові є результативними складовими, що сприяють експорту вітчизняної сільськогосподарської продукції на світові ринки та забезпечують екологічність сільськогосподарського виробництва згідно з міжнародними екологічними нормами.

Ключові показники оцінювання за складовими аграрного потенціалу України наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Ключові показники оцінювання за складовими аграрного потенціалу України

Назва складової аграрного потенціалу	Показники оцінювання
Природно-ресурсна	площа сільськогосподарських угідь, родючість ґрунтів, рівень забезпеченості водним ресурсами, екологічний стан
Виробничо-технологічна	фондоозброєність, рівень зносу основних засобів, продуктивність праці, врожайність
Трудова (соціально-кадрова) складова	продуктивність праці, рівень зайнятості, середній рівень заробітної плати, рівень освіти
Інноваційно-інвестиційна	обсяг інвестицій, частка інноваційної продукції, рівень цифровізації
Інституційно-управлінська	індекс легкості ведення бізнесу, ефективність управління, рівень державної підтримки
Інфраструктурно-логістична	логістичні витрати, пропускна здатність, рівень розвитку
Фінансово-економічна	рентабельність, ліквідність, рівень кредитування, рівень використання фінансових ресурсів

Продовження табл. 2

Назва складової аграрного потенціалу	Показники оцінювання
Експортно-ринкова	обсяги експорту, частка на світових ринках, конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції
Екологічна (сталого розвитку)	викиди CO ₂ , рівень деградації ґрунтів, частки органічного виробництва
Інформаційно-цифрова	рівень цифровізація, використання smart-технологій, автоматизація виробничих процесів

Джерело: складено авторами.

Отже, запропонована структура аграрного потенціалу України відображає системну взаємодію його складових, в якій:

- базисні складові формують ресурсну основу аграрного потенціалу;
- забезпечувальні складові створюють умови функціонування аграрного потенціалу;
- розвивальні складові визначають динаміку зростання та модернізації аграрного потенціалу;
- регуляторні складові забезпечують інституційну узгодженість аграрного потенціалу з державною аграрною політикою України;
- результуючі складові відображають ефективність реалізації аграрного потенціалу.

Висновки. Узагальнення наукових підходів вітчизняних дослідників до трактування поняття «аграрний потенціал України» дозволило встановити, що ця дефініція є багатовимірною економічною категорією, яка поєднує ресурсний, виробничий, інноваційний, інституційний та безпековий аспекти функціонування аграрного сектору.

Визначено, що у сучасних умовах цифровізації, глобальних викликів та післявоєнної трансформації економіки аграрний потенціал України доцільно розглядати не лише, як сукупність ресурсів, а як інтегровану, багаторівневу систему взаємопов'язаних природно-ресурсних, земельних, виробничо-технологічних, трудових, інвестиційно-інноваційних, інституційно-управлінських та інфраструктурних компонентів, яка визначає його спроможність до забезпечення конкурентоспроможності, продовольчої безпеки та сталого розвитку держави. Авторський підхід до трактування аграрного потенціалу, на відміну від існуючих, враховує вплив цифровізації, інноваційного розвитку та післявоєнного відновлення на формування та реалізацію аграрного потенціалу України.

Систематизовано структуру складових аграрного потенціалу України та визначено їх функціональне призначення. Доведено, що базисними складовими є природно-ресурсна та трудова, забезпечувальними – виробничо-технологічна, фінансово-економічна та інфраструктурно-логістична, розвивальними – інноваційно-інвестиційна та інформаційно-цифрова, регуляторною – інституційно-управлінська, а результуючими – експортно-ринкова та екологічна складові. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити рівень розвитку аграрного сектору України та визначити стратегічні напрями його модернізації.

Встановлено, що ключовими драйверами розвитку аграрного потенціалу України в сучасних умовах виступають цифровізація аграрного сектору, впровадження smart-технологій, розвиток інноваційної інфраструктури, залучення інвестицій та інтеграція принципів сталого розвитку і ESG-принципів сталого розвитку у діяльність аграрних підприємств. У зв'язку з цим перспективними напрямами подальших досліджень є розроблення новітніх методичних підходів та інструментарію оцінювання рівня реалізації аграрного потенціалу України та формування механізмів його стратегічного розвитку в умовах післявоєнного відновлення економіки.

References

Література

- | | |
|--|--|
| 1. Bolshaia, O. V., & Bilichenko, O. S. (2025). Innovatsiinyi rozvytok ahrarnykh pidpryemstv | 1. Большая О. В., Біліченко О. С. Інноваційний розвиток аграрних |
|--|--|

- Ukraine [Innovative development of agricultural enterprises in Ukraine]. *State and Regions. Series: Economics and Entrepreneurship*, 3(137), 12–19 [in Ukrainian].
2. Vinichenko, I. I. (2023). Znachennia resursnoho potentsialu ahrarnoho pidpriemstva v zabezpechenni prodovolchoi bezpeky krainy [The importance of the resource potential of an agricultural enterprise in ensuring the country's food security]. *Agrosvit*, (17), 18–24 [in Ukrainian].
3. Hadzalo, Ya. M., Hladii, M. V., & Sabluk, P. T. (2016). Ahrarnyi potentsial Ukrainy: napriamy rozvytku: monohrafiia [Agrarian potential of Ukraine: Directions of development]. Kyiv, Ukraine: Agrarian Science. 332 p. [in Ukrainian].
4. Hryhorenko, Ya. O. (2017). Naukovo-metodychni zasady kompleksnoho otsiniuvannia ahrarnoho potentsialu rehionu [Scientific and methodological principles of comprehensive assessment of the agrarian potential of the region]. *Agrosvit*, (11), 58–63 [in Ukrainian].
5. Kalyna, T. Ye., Stupen, R. M., & Arzumanyan, T. Yu. (2024). Zemelno-resursnyi potentsial pidpriemstv ahrobiznesu v umovakh tsyfrovyykh transformatsii [Land resource potential of agribusiness enterprises under digital transformations]. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 9(4). DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-65> [in Ukrainian].
6. Korzhenivska, N. L., Osadchuk, I. O., & Sydorak, Ya. I. (2025). Eksportnyi potentsial ahrosektoru Ukrainy: stiikist do ekonomichnykh potriasyn [Export potential of Ukraine's agricultural sector: Resilience to economic shocks]. *Economic Space*, (203). DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.203.115-120> [in Ukrainian].
7. Martyniuk, L. A. (2018). Formuvannia ta vykorystannia potentsialu ahrarnoho sektoru ekonomiky Ukrainy [Formation and use of the potential of the agricultural sector of Ukraine's economy]. *Theory and Practice of Public Administration*, 2, 89–96 [in Ukrainian].
8. Matviichuk, O. Ye. (2015). Ekonomichni potentsial zemli ta problemy yoho vykorystannia v ahrarnomu sektori [Economic potential of land and problems of its use in the agricultural sector]. *Economics and Management of Agro-Industrial Complex*, 1, 79–84 [in Ukrainian].
- підприємств України. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2025. № 3 (137). С. 12–19.
2. Вініченко І. І. Значення ресурсного потенціалу аграрного підприємства в забезпеченні продовольчої безпеки країни. *Агросвіт*. 2023. № 17. С. 18–24.
3. Гадзало Я. М., Гладій М. В., Саблук П. Т. Аграрний потенціал України: напрями розвитку: монографія. Київ: Аграрна наука, 2016. 332 с.
4. Григоренко Я. О. Науково-методичні засади комплексного оцінювання аграрного потенціалу регіону. *Агросвіт*. 2017. № 11. С. 58–63.
5. Калина Т. Є., Ступень Р. М., Арзуманян Т. Ю. Земельно-ресурсний потенціал підприємств агробізнесу в умовах цифрових трансформацій. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. Vol. 9, № 4. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-65>.
6. Корженівська Н. Л., Осадчук І. О., Сидорак Я. І. Експортний потенціал агросектору України: стійкість до економічних потрясінь. *Економічний простір*. 2025. № 203. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.203.115-120>.
7. Мартинюк Л. А. Формування та використання потенціалу аграрного сектору економіки України. *Теорія та практика публічного управління і адміністрування*. 2018. № 2. С. 89–96.
8. Матвійчук О. Є. Економічний потенціал землі та проблеми його використання в аграрному секторі. *Економіка та управління АПК*. 2015. № 1. С. 79–84.

9. Matsybora, T. V. (2020). Investytsiyni potentsial ahrarnoho sektoru Ukrainy: formuvannia ta rozvytok [Investment potential of the agricultural sector of Ukraine: Formation and development]. *Economics of Agro-Industrial Complex*, 6, 49–58. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202006049> [in Ukrainian].
9. Мацибора Т. В. Інвестиційний потенціал аграрного сектору України: формування та розвиток. *Економіка АПК*. 2020. № 6. С. 49–58. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202006049>.
9. Nadvynychnyi, S. A. (2018). Ekonomichnyi rozvytok ahrarnoi sfery Ukrainy [Economic development of the agrarian sphere of Ukraine (Extended abstract of Doctoral dissertation)]. Mykolaiv. 40 p. [in Ukrainian].
10. Надвиничний С. А. Економічний розвиток аграрної сфери України: автореф. дис. ... д-ра екон. наук. Миколаїв, 2018. 40 с.
10. Popovych, K. H. (2025). Vidkryttia rynku zemli ta modernizatsiia ahrarnoho zakonodavstva Ukrainy: pravovi aspekty 2025 roku [Opening of the land market and modernization of agrarian legislation of Ukraine: Legal aspects of 2025]. *Analytical and Comparative Jurisprudence*, 4(2). DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.04.2.12> [in Ukrainian].
11. Попович К. Г. Відкриття ринку землі та модернізація аграрного законодавства України: правові аспекти 2025 року. *Електронне наукове видання "Аналітично-порівняльне правознавство"*. 2025. Вип. № 04, Ч. 2 DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.04.2.12>.
11. Rumyk, I. I. (2014). Prodovolcha bezpeka derzhavy: pyannia teorii, metodolohii, praktyky [Food security of the state: Issues of theory, methodology, and practice]. *Scientific Notes of KROK University*, 36, 95–102 [in Ukrainian].
12. Румик І. І. Продовольча безпека держави: питання теорії, методології, практики. *Вчені записки Університету "КРОК"*. 2014. № 36. С. 95–102.
13. Solop, A. P. (2024). Ahrarnyi sektor Ukrainy: suchasni vyklyky ta mozhlyvosti [Agricultural sector of Ukraine: Current challenges and opportunities]. *Taurian Scientific Herald. Series: Economics*, (20), 147–158. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.17> [in Ukrainian].
13. Солоп А. П. Аграрний сектор України: сучасні виклики та можливості. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. Вип. 20. С. 147–158. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.17>.
14. Tomashuk, I. V., & Horobchuk, R. O. (2024). Potentsial ahrarnoho sektora Ukrainy: perspektyvy rozvytku ta mozhlyvosti pidvyshchennia efektyvnosti yoho vykorystannia [Potential of the agricultural sector of Ukraine: Development prospects and opportunities for increasing the efficiency of its use]. *Taurian Scientific Herald*, (138), 193–201. DOI: <https://doi.org/10.32782/2226-0099.2024.138.24> [in Ukrainian].
14. Томашук І. В., Горобчук Р. О. Потенціал аграрного сектора України: перспективи розвитку та можливості підвищення ефективності його використання. *Таврійський науковий вісник*. 2024. № 138. С. 193–201. DOI: <https://doi.org/10.32782/2226-0099.2024.138.24>.
15. Shatska, Z. Ya., & Dubas, O. Yu. (2025). Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriemstv APK v Ukraini umovakh smartekonomiky [Strategic management of the development of agro-industrial enterprises in Ukraine under the conditions of a smart economy]. *Economy and Society*, (75). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-32> [in Ukrainian].
15. Шацька З. Я., Дубас О. Ю. Стратегічне управління розвитком підприємств АПК в Україні умовах смартекономіки. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-32>.
16. Shubravskaya, O. V. (2011). Ekonomika silskoho hospodarstva Ukrainy: suchasnyi stan i perspektyvy rozvytku [Economics of agriculture in Ukraine: Current state and development prospects]. *Economy and Forecasting*, (2), 76–88 [in Ukrainian].
16. Шубравська О. В. Економіка сільськогосподарства України: сучасний стан і перспективи розвитку. *Економіка і прогнозування*. 2011. № 2. С. 76–88.

Отримано: 10.03.2026

Прийнято: 07.04.2026

Опубліковано: 23.04.2026

УДК 338.43:330.43:338.439.5

DOI: 10.30857/2786-5398.2026.2.6

ЕКОНОМЕТРИЧНИЙ АНАЛІЗ ВПЛИВУ РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВОГО СЕКТОРУ НА МІЖНАРОДНУ ПРОДОВОЛЬЧУ БЕЗПЕКУ

ВЛАСЮК ТЕТЯНА МИКОЛАЇВНА

кандидат економічних наук, доцент, декан факультету економіки та управління,
Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0000-0001-9644-8608>
vlasjuk.tm@knutd.com.ua

ПУЗИРЬОВА ПОЛІНА ВОЛОДИМИРІВНА

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки,
Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0000-0003-0839-87302>
puzyrova@ukr.net

ФАСТОВЕЦЬ НАТАЛІЯ ВАЛЕРІЇВНА

кандидат наук з державного управління, доцент, докторант кафедри приватного та
публічного права, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0000-0001-8619-8975>
kulak.nv@knutd.com.ua

Анотація. У статті досліджено вплив розвитку агропромислового сектору на забезпечення міжнародної продовольчої безпеки в умовах сучасних глобальних викликів, воєнних дій та економічної нестабільності. Результати дослідження засвідчили, що повномасштабне вторгнення росії в Україну спричинило значне погіршення основних показників розвитку агропромислового сектору, що негативно вплинуло як на внутрішній рівень продовольчої безпеки, так і на можливості України забезпечувати стабільність міжнародних продовольчих ринків. Визначено основні чинники, що впливають на рівень продовольчої безпеки держави: економічні, виробничі, технологічні, інституційні та соціальні. Встановлено, що тільки комплексний підхід до державного регулювання агропромислового сектору створює передумови для підвищення стійкості продовольчої системи держави. Для проведення дослідження використано методи кореляційного та регресійного аналізу із застосуванням програмного забезпечення STATISTICA. До основних індикаторів віднесено капітальні інвестиції у сільське господарство, кількість зайнятих у сільському господарстві, площу посівних земель, індекс сільськогосподарської продукції, індекс споживчих цін на продукти харчування, рівень рентабельності операційної діяльності та обсяг валової продукції сільського господарства. Встановлено, що найбільший вплив на зміну обсягів експорту спричиняють валова продукція сільського господарства, рівень рентабельності операційної діяльності, капітальні інвестиції та кількість зайнятих у сільському господарстві. За результатами дослідження обґрунтовано необхідність активізації державної підтримки агропромислового сектору, стимулювання інвестиційної діяльності, впровадження інноваційних і цифрових технологій, розвитку логістичної інфраструктури та забезпечення сталого розвитку аграрного виробництва.

Ключові слова: агропромисловий сектор; продовольча безпека; міжнародна безпека; державне регулювання; інноваційний розвиток; експорт продукції.

ECONOMETRIC ANALYSIS OF THE IMPACT OF AGRO-INDUSTRIAL SECTOR DEVELOPMENT ON INTERNATIONAL FOOD SECURITY

VLASIUK TETIANA

PhD in Economic, Associate Professor, Dean of the Faculty of Economics and Management,
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0001-9644-8608>

vlasjuk.tm@knutd.com.ua

PUZYROVA POLINA

Doctor of Science in Economics, Professor, Head of the Department of Economics,
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0003-0839-87302>

puzyrova@ukr.net

FASTOVETS NATALIA

Ph.D. in Public Administration, doctoral student, Department of Private and Public Law,
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0001-8619-8975>

kulak.nv@knutd.com.ua

Abstract. The article examines the impact of agro-industrial sector development on ensuring international food security under current global challenges, military actions, and economic instability. The research findings indicate that Russia's full-scale invasion of Ukraine caused a significant deterioration in the main indicators of the agro-industrial sector's development, negatively affecting both the domestic level of food security and Ukraine's ability to maintain the stability of international food markets. The main factors influencing state food security were identified as economic, production, technological, institutional, and social factors. It has been established that only a comprehensive approach to state regulation of the agro-industrial sector creates the prerequisites for increasing the resilience of the national food system. Correlation and regression analysis methods using the STATISTICA software package were applied in the study. The main indicators include capital investments in agriculture, the number of employees engaged in agriculture, the area of cultivated land, the agricultural production index, the consumer price index for food products, the level of operating profitability, and the gross agricultural output. It was determined that the greatest impact on changes in export volume is exerted by gross agricultural output, operating profitability, capital investments, and the number of employees in agriculture. Based on the study's results, the necessity of intensifying state support for the agro-industrial sector, stimulating investment activity, introducing innovative and digital technologies, developing logistics infrastructure, and ensuring sustainable development of agricultural production has been substantiated.

Keywords: agro-industrial sector; food security; international security; state regulation; innovative development; product exports.

Постановка проблеми. В умовах глобалізації світового господарства, поглиблення інтеграційних зв'язків, кліматичних змін, військово-політичної нестабільності та трансформації міжнародних економічних відносин особливої актуальності набуває проблема забезпечення міжнародної продовольчої безпеки. Продовольча безпека є однією з ключових складових економічної та соціальної стабільності держав, а також важливим чинником сталого розвитку світової економіки. Зростання чисельності населення світу, нерівномірність

розподілу продовольчих ресурсів, погіршення екологічної ситуації та посилення глобальних кризових явищ формують нові виклики для агропромислового сектору.

Сучасні тенденції розвитку світового аграрного ринку свідчать про необхідність підвищення ефективності функціонування агропромислового виробництва, впровадження інноваційних технологій, цифровізації агробізнесу та посилення інвестиційного забезпечення аграрної сфери. Тобто, інноваційний розвиток агропромислового сектору виступає стратегічною основою формування продовольчої безпеки, оскільки саме він забезпечує виробництво сільськогосподарської продукції, створення доданої вартості, розвиток експортного потенціалу держав, підтримання зайнятості населення та формування продовольчих резервів. Варто зазначити, що значний вплив на світовий продовольчий ринок має агропромисловий сектор України, оскільки наша країна є одним із провідних експортерів зернових культур, олійних та продуктів харчування.

Отже, наразі комплексне дослідження взаємозв'язку між розвитком агропромислового сектору та міжнародною продовольчою безпекою набуває особливої актуальності. При цьому найбільш ефективним інструментом дослідження таких взаємозалежностей є економетричний аналіз, який дозволяє оцінити силу та характер впливу окремих економічних показників на рівень продовольчої безпеки, виявити ключові чинники ризику та сформулювати науково обґрунтовані прогнози подальшого розвитку агропромислового сектору.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання розвитку агропромислового сектору та забезпечення продовольчої безпеки досліджували численні вітчизняні та зарубіжні науковці, а саме проблеми сталого розвитку аграрного сектору, механізми державного регулювання агропромислового виробництва, інвестиційне забезпечення аграрного сектору, розвиток міжнародної торгівлі та формування глобальної продовольчої безпеки.

Так, стан, тенденції та перспективи розвитку агропромислового сектору досліджували О.П. Радченко та Н.Ф. Фучеджи [1], а саме «розвиток аграрного сектору економіки України в умовах інституційних змін та прогноз на майбутнє, визначення впливу трансформаційних перетворень на результати діяльності аграрного сектору економіки». Р. Скриньковський, О. Процевят, Х. Кайдрович, Ю. Тиркало, С. Князь [2] досліджували тенденції та перспективи розвитку агропромислового сектору регіонів України. Л.В. Кононенко [3], окрім узагальнення теоретичних і методичних засад тенденцій розвитку агропромислового комплексу, аналізує напрями оптимізації та розробляє стратегію його розвитку. Стратегічне планування та розвиток агропромислового комплексу України також досліджуються Т. Гуцул, Є. Остропольською, А. Шафраном [4]. Науковці за результатами проведеного аналізу визначили основні виклики і проблеми, що впливають на сталість розвитку агропромислового сектору, визначили ключові стратегічні напрями підвищення його ефективності, стійкості та конкурентоспроможності, розробили практичні рекомендації щодо реалізації стратегічних напрямів з метою забезпечення сталого розвитку агропромислового сектору. З.Я. Шацька, Н.А. Костіна [5] досліджують сучасний стан та перспективи розвитку транснаціональних корпорацій агропромислового сектору.

Проблеми фінансового забезпечення розвитку агропромислового сектору досліджено в працях О.І. Тулай [6], а саме, з'ясовано особливості, тенденції та проблеми фінансового забезпечення сталого розвитку агропромислового сектору економіки та обґрунтовано напрями його вдосконалення. І. Вдовенко [7] розкриває фінансові механізми забезпечення розвитку підприємств аграрного сектору економіки, їх особливості та недоліки. Науковці Я.В. Гонтарук, О.А. Ревков [8] досліджують теоретико-методичні аспекти структурних змін переробної сфери агропромислового сектору економіки в сучасних умовах господарювання. Значний доробок вітчизняних науковців також у дослідженні сталого розвитку агропромислового сектору. Так, І. Томашук і О. Хаєцька [9] оцінюють вплив розвитку аграрного сектору економіки на сталий розвиток сільських територій та розкривають

напрями державної підтримки аграрного сектору. Н. Орлова, Ю. Сіденко [10] комплексно дослідили напрями державної політики аграрного сектору України для реалізації стратегічних завдань сталого розвитку України та євроінтеграції. О.В. Аверчев, М.П. Нікітенко [11] висвітлюють моделі циклічного виробництва в сільському господарстві та узагальнюють інтегровані підходи до сталого розвитку сільськогосподарського виробництва. А.Я. Ковач [12] обґрунтовує інституціональні засади посилення впливу агропромислового сектору на розвиток сільських територій України, узагальнює інституціональні проблеми, що призвели до зниження ефективності функціонування агропромислової сфери та розробляє шляхи удосконалення інституціональної сфери розвитку сільських територіальних громад з агропромисловими підприємствами. Проаналізовані дослідження дозволяють визначити основні тенденції, проблеми та перспективи розвитку агропромислового сектору в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій, а також сформувати теоретико-методичне підґрунтя для подальшого вдосконалення механізмів фінансового забезпечення, державного регулювання та стимулювання сталого розвитку агропромислового виробництва.

Значна кількість наукових праць сконцентрована на проблемах інноваційного розвитку агропромислового сектору. Так, О. Жегус, В. Давиденко аналізують «сучасні виклики, тенденції, наявні та потенційні можливості в зовнішньому середовищі та на цій основі формулюють стратегічні імперативи інноваційного розвитку аграрного сектору України для забезпечення швидкого відновлення, подальшого розвитку і резильєнтності аграрних підприємств» [13]. Н.М. Вдовенко узагальнює наукові підходи до інноваційного розвитку агропромислового комплексу на засадах інституціоналізації та досліджує можливості практичної реалізації «інноваційного розвитку аграрного сектору на засадах інституціоналізації в умовах міжнародної інтеграції» [14]. В.М. Стефківський, Ю.В. Лопатинська, Ю.Л. Стефківська розкривають «методичні аспекти оцінки інноваційного розвитку агропромислового сектору на основі інституціонального аналізу й інтегральних індикаторів прогресу високотехнологічної аграрної сфери», розробляють методичний інструментарій та характеристики його адаптивності до інституціональної оцінки інноваційного розвитку агропромислового сектору і пропонують інтегральні показники інституціонального аналізу за напрямками: 1) галузь, виробництво, 2) наука, інновації, 3) ринок, бізнес [15]. В. Маргасова, О. Шевцова [16] узагальнили проблеми управління інноваційними технологіями в агропромисловому комплексі України, розробили модель оцінки взаємозв'язку між параметрами та стимулюванням інноваційного розвитку АПК та сформулювали основні постулати стратегії державної підтримки інноваційних технологій розвитку агропромислового комплексу в умовах інформаційної безпеки. Я. Коровій, Т. Орехова [17] здійснили угруповання країн за моделями інноваційного розвитку агропромислового сектору і відповідним впливом на їх сталий розвиток. М.О. Багорка, Ю.Л. Якубенко [18] розглядають теоретичні, методичні і прикладні аспекти розробки стратегічних підходів до розвитку інноваційного потенціалу сільськогосподарського підприємства, формулюють етапи економічного механізму реалізації інноваційної політики в АПК. Результати досліджень підтверджують, що інноваційний розвиток агропромислового сектору є важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності національної економіки, продовольчої безпеки та сталого розвитку держави.

Окремий напрям формують дослідження, присвячені вивченню продовольчої безпеки. Н.Й. Басюркіна [19] узагальнює теоретичні погляди на продовольчу безпеку як системно-ринкове поняття, формулює основні аспекти і напрями розвитку досліджень продовольчої безпеки, оцінки її рівня, тобто розглядає продовольчу безпеку як системну характеристику функціонування агропромислового сектору економіки. О.О. Сурілова [20] висвітлює міжнародно-правові механізми мінімізації негативних наслідків пандемії для стану

продовольчої безпеки, а також розробляє рекомендації щодо зниження ризиків та загроз продовольчій безпеці в Україні з урахуванням досвіду Європейського Союзу. В. Бойко, Л. Бойко [21] досліджують продовольчу безпеку та ризики для аграрного виробництва під час війни в Україні, розробляють пропозиції та заходи щодо зменшення ризиків при виробництві сільськогосподарської продукції. Л. Артеменко, Н. Мариненко, І. Крамар, Л. Гац [22] проводять аналіз стану продовольчої безпеки України в умовах війни й формують потенційні шляхи збільшення виробництва та переробки продукції агропромислового комплексу, що зорієнтовані на стійкість харчової безпеки нашої держави в перспективі. Також науковці розробляють заходи щодо забезпечення продовольчої безпеки в умовах війни на загальнодержавному, місцевому рівні та в рамках міжнародної допомоги. А. Шевченко, О. Петренко, Н. Іванюк [23] проведено SWOT-аналіз пріоритетних напрямків державного регулювання стану продовольчої безпеки в Україні і на його підставі визначено пріоритетні напрямки врегулювання стану продовольчої безпеки в умовах сьогодення. М.В. Заходим [24] узагальнено еволюцію концепцій продовольчої безпеки, дефініції поняття «продовольча безпека» та визначено місце продовольчої безпеки у структурі економічної безпеки держави. Отже, науковцями обґрунтовано теоретичні засади продовольчої безпеки, визначено її місце у структурі економічної безпеки держави, а також запропоновано практичні механізми державного регулювання та мінімізації ризиків для агропромислового виробництва.

Невирішені частини дослідження. Аналіз останніх досліджень і публікацій показав, що незважаючи на великий масив досліджень наразі актуальними залишаються питання комплексного оцінювання впливу розвитку агропромислового сектору на забезпечення міжнародної продовольчої безпеки в умовах сучасних глобалізаційних процесів, що обумовлює необхідність подальшого розвитку теоретико-методичних підходів та практичних механізмів управління інноваційними процесами в аграрній сфері.

Проведення економетричного аналізу дозволить не лише оцінити сучасні тенденції розвитку агропромислового сектору, а й визначити найбільш вагомі чинники впливу на міжнародну продовольчу безпеку, що сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень у сфері аграрної політики.

Метою дослідження є формування ефективних механізмів забезпечення продовольчої безпеки на міжнародному рівні, розроблення стратегій підтримки агропромислового сектору та підвищення його конкурентоспроможності в умовах глобальної нестабільності.

Результати та обговорення. Агропромисловий сектор виступає базовою складовою формування світового продовольчого потенціалу та забезпечення населення продовольчими ресурсами, тому його розвиток визначає рівень продовольчого забезпечення держав, стабільність міжнародних аграрних ринків, експортний потенціал країн та можливості протидії глобальним продовольчим ризикам. Відповідно до Цілей сталого розвитку, ухвалених Організацією Об'єднаних Націй у 2015 році, ціллю два є недопущення голоду, забезпечення продовольчої безпеки, покращення харчування, стимулювання раціонального ведення сільського господарства [25].

Як зазначають Л. Артеменко, Н. Мариненко, І. Крамар, Л. Гац: «Військові дії на території України посилили значущість питання продовольчої безпеки, засвідчили руйнівний вплив та невтішні результати з тенденцією до зростання деструктивних процесів у міру продовження агресії» [22]. Державною екологічною інспекцією визначено, що російська агресія завдала збитків довкіллю України на суму 6,763 трлн грн, задокументовано 11223 факти нанесення шкоди довкіллю [26], в тому числі 1622 зафіксованих фактів нанесення шкоди атмосферному повітрю на суму 1,15 трлн грн та 216 фактів нанесення шкоди водним ресурсам, збитки склали – 123,05 млрд грн, 2912 фактів нанесення шкоди земельним ресурсам, збитки – 1,69 трлн грн, 11 фактів знищення природно-заповідного фонду, збитки – 3,8 трлн

грн. Унаслідок російської агресії значно погіршився глобальний індекс продовольчої безпеки України (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка глобального індексу продовольчої безпеки України

Роки	Доступність	Наявність	Якість та безпека	Сталий розвиток та адаптація	Загальний бал	Рейтинг
2020	74,4	51,6	75,3	50,3	63,0	54
2021	73,9	51,8	71,9	49,3	62,0	58
2022	66,6	48,1	71,3	43,5	57,9	71

Джерело: авторське узагальнення на підставі [27].

За оцінками експертів, у 2022 році серед 113 країн світу Україна займає 71-ше місце з балом 57,9 зі 100 можливих. За роками спостерігається тенденція погіршення показників за всіма категоріями, що використовувалися для оцінки.

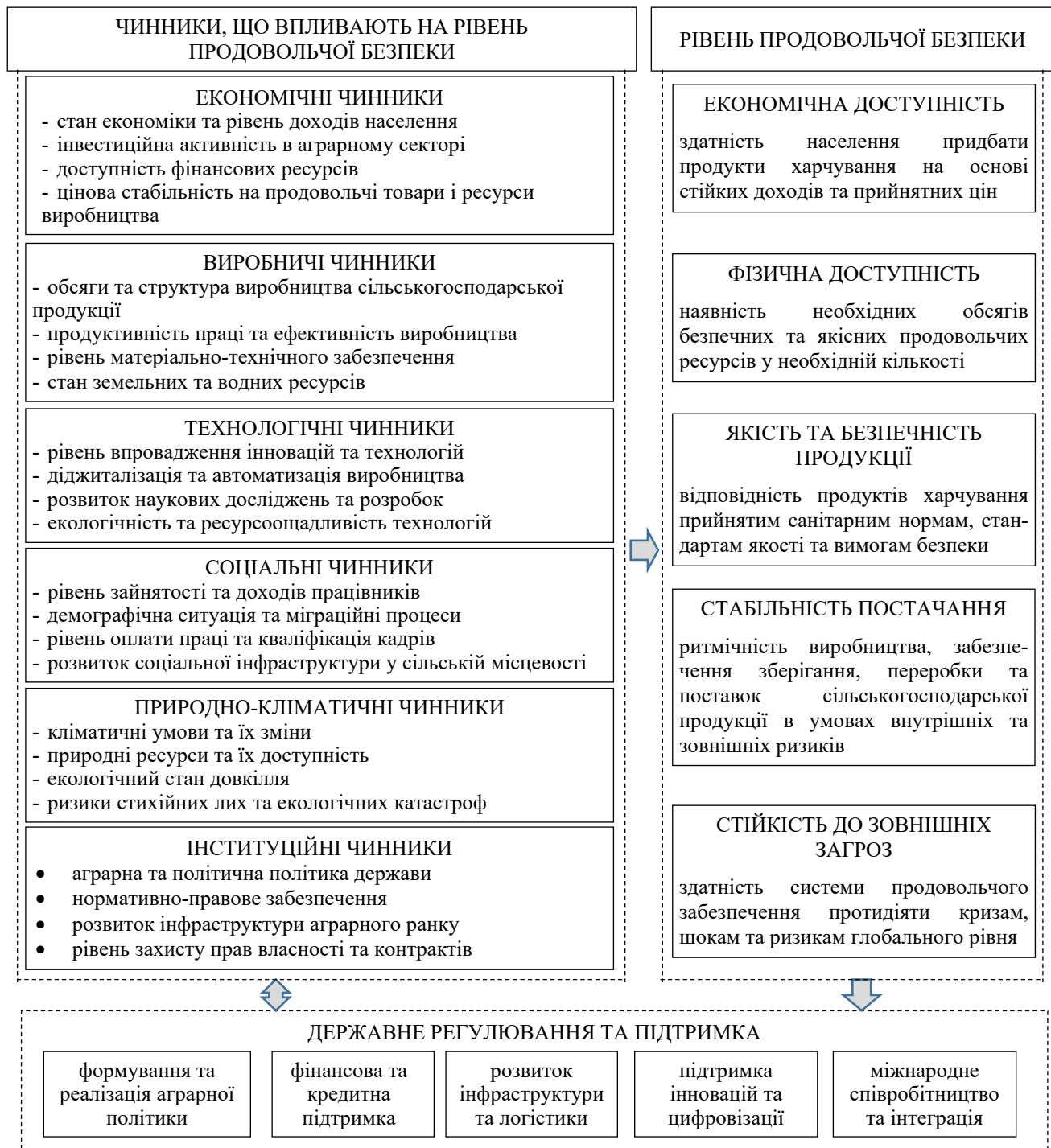
Варто зазначити, що окрім військової агресії до чинників, що впливають на рівень продовольчої безпеки України, відносять економічні, виробничі, технологічні, інституційні та соціальні чинники (рис. 1).

Державне регулювання та підтримка рівня продовольчої безпеки полягає в забезпеченні правового захисту учасників ринку, фінансовій підтримці виробників (субсидії, дотації), розвитку пільгового кредитування та страхування, впровадженні податкових стимулів та пільг, підтримці експорту та розвитку ринків збуту. Також держава має сприяти розвитку інфраструктури і логістики, а саме, розвитку транспортної та логістичної інфраструктури, сприяння будівництву сучасних потужностей для зберігання та переробки сільськогосподарської продукції, надання інформаційно-консультативної підтримки виробникам. Також держава повинна зацікавлювати виробників сільськогосподарської продукції у впровадженні інноваційних і цифрових технологій з метою підвищення технологічного рівня виробництва. Держава також сприяє інтеграції агропромислового комплексу у світові продовольчі ринки, розвитку співпраці з міжнародними організаціями, залученню інвестицій і технологій.

Наразі основними напрямками розвитку сільського господарства з метою забезпечення продовольчої безпеки є впровадження еко-проектів, забезпечення інноваційного розвитку аграрного сектору на основі енергозбереження та діджиталізації [28]. Науковці Національного інституту стратегічних досліджень підкреслюють необхідність розробки нової повоєнної моделі розвитку аграрного сектору, яка забезпечить баланс між його економічними та екологічними аспектами, що відповідає цілям сталого розвитку. Реалізація визначених пріоритетів можлива шляхом забезпечення належного інвестування в галузь сільського господарства, що сприятиме зростанню рівня продовольчої безпеки держави.

З метою оцінки рівня продовольчої безпеки доцільно використовувати систему кількісних показників, які характеризують виробничі, економічні, соціальні та інвестиційні аспекти розвитку агропромислового сектору. Найбільш репрезентативними є показники, що публікуються Державною службою статистики України, оскільки вони дозволяють здійснювати порівняльний аналіз у динаміці (табл. 1). Вважаємо, що до основних показників оцінювання рівня продовольчої безпеки доцільно віднести: 1) капітальні інвестиції у сільське господарство (x_1) – відображають рівень фінансового забезпечення розвитку агропромислового сектору та його інноваційний потенціал; 2) кількість зайнятих працівників у сільському господарстві (x_2) – характеризує трудовий потенціал агропромислового сектору та соціальну стійкість сільських територій; 3) площа посівних земель (x_3) – характеризує ресурсний потенціал агропромислового виробництва; 4) індекс сільськогосподарської продукції (x_4) – оцінює динаміку виробництва аграрної продукції у порівнянні з попередніми роками; 5) індекс споживчих цін на продукти харчування (x_5) – дає можливість оцінити економічну доступність продовольства для населення; 6) рівень рентабельності

сільськогосподарського виробництва (х₆) – відображає економічну ефективність функціонування аграрного сектору; 7) обсяг валової продукції сільського господарства (х₇) – характеризує рівень забезпечення країни аграрною продукцією та потенціал продовольчого забезпечення. Для побудови економетричної моделі доцільно використовувати обсяг експорту агропродовольчої продукції як результативну змінну, а інші показники – як факторні змінні. Саме експорт продукції агропромислового сектору (Y) – визначає роль країни у забезпеченні міжнародної продовольчої безпеки.



Джерело: авторська розробка.

Рис. 1. Чинники, що впливають на рівень продовольчої безпеки держави

Запропонована система показників дозволяє комплексно оцінити стан та тенденції розвитку агропромислового сектору, а також визначити рівень продовольчої безпеки держави в умовах сучасних економічних трансформацій. Використання зазначених індикаторів також створює підґрунтя для проведення економетричного аналізу взаємозв'язку між розвитком агропромислового сектору та забезпеченням міжнародної продовольчої безпеки, виявлення основних чинників впливу та оцінки сили їх взаємозалежностей.

Таблиця 1

Показники, які характеризують виробничі, економічні, соціальні та інвестиційні аспекти розвитку агропромислового сектору України

Рік	Капітальні інвестиції у с/г, млн грн	Кількість зайнятих у с/г, тис. осіб	Площа посівних земель, млн га	Динаміка с/г продукції, %	Динаміка споживчих цін на продукти харчування, %	Експорт агропродукції, млрд дол. США	Рівень рентабельності операційної діяльності, %	Валова продукція с/г, млрд грн
2014	18 796	3 091	27,2	102,2	124,8	16,7	25,8	251,4
2015	30 155	2 870	27,0	95,2	144,4	14,6	43,0	239,5
2016	50 484	2 866	27,4	106,3	109,1	15,3	37,3	254,6
2017	64 243	2 860	27,6	97,8	117,7	17,8	18,7	249,1
2018	66 104	2 937	27,7	108,1	111,4	18,6	24,7	268,5
2019	59 130	3 010	28,0	101,4	104,8	22,2	16,1	279,7
2020	50 680	2 721	27,9	89,9	105,2	22,4	13,9	249,2
2021	68 051	2 675	28,4	114,4	110,9	27,7	20,3	337,1
2022	51 409	2 420	24,7	73,8	126,6	23,4	14,1	269,4
2023	57 800	2 350	25,1	81,5	114,2	21,9	15,2	285,0

Джерело: сформовано авторами за даними Державної служби статистики України [29].

Повномасштабне вторгнення росії в Україну призвело до скорочення у 2022 році всіх показників розвитку агропромислового сектору, так валова продукція сільського господарства скоротилася на 67,7 млрд грн (20,1%), капітальні інвестиції в агропромисловий сектор на 16642 млн грн (24,4%), кількість зайнятих у сільському господарстві на 255 тис. осіб (9,5%), площа посівних площ на 3,7 млн га (13,0%), динаміка сільськогосподарської продукції на 40,6%, експорт агропродукції на 4,3 млрд дол. США (15,5%), рівень операційної діяльності на 6,2%. При цьому динаміка зростання споживчих цін на продукти харчування склала 15,7%.

Для оцінювання ступеня взаємозв'язку між досліджуваними показниками застосуємо кореляційний аналіз. Значення коефіцієнта кореляції варіюється в межах від -1 до +1: від'ємне значення свідчить про наявність оберненого зв'язку між показниками, додатне – про прямий зв'язок. Відповідно до загальноприйнятої шкали інтерпретації, при значенні коефіцієнта кореляції до 0,3 зв'язок вважається слабким, у межах 0,31–0,5 – помірним, 0,51–0,7 – середнім, 0,71–0,9 – тісним, а понад 0,91 – дуже тісним. Розрахунки здійснювалися із використанням програмного забезпечення STATISTICA (табл. 2).

Таблиця 2

Результати кореляційного аналізу тісноти зв'язку експорт продукції агропромислового сектору та чинників, що впливають на його змін

Змінні	Середнє	Ст. відх.	Y	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7
Y	20,06	4,14	1,0	0,564	-0,534	-0,026	-0,108	-0,453	-0,748	0,82
X1	51703,2	15854,3	0,564	1,0	-0,331	0,166	0,149	-0,637	-0,488	0,566
X2	2780,0	241,56	-0,534	-0,331	1,0	0,721	0,691	-0,013	0,439	-0,351
X3	27,10	1,23	-0,026	0,166	0,721	1,0	0,858	-0,395	0,192	0,115
X4	97,06	12,43	-0,108	0,149	0,691	0,858	1,0	-0,29	0,392	0,292
X5	116,91	12,16	-0,453	-0,637	-0,013	-0,395	-0,293	1,0	0,534	-0,387
X6	22,91	10,06	-0,748	-0,488	0,439	0,192	0,392	0,534	1,0	-0,378
X7	268,35	28,24	0,82	0,566	-0,351	0,115	0,292	-0,387	-0,378	1,0

Джерело: авторські розрахунки сформовано автором.

З матриці видно, що на розмір експорту продукції агропромислового сектору найбільший вплив спричиняє валова сільськогосподарська продукція (0,82), рівень рентабельності (-0,748), розмір капітальних інвестицій (0,564) та кількість осіб, зайнятих у сільському господарстві (-0,534).

З метою визначення впливу чинників на розмір експорт продукції агропромислового сектору України проведемо регресійний з використанням програми STATISTICA. Для побудови економетричної моделі можна використати класичну багатофакторну залежність:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_m x_m, \quad (1)$$

де β_0 – незалежна змінна; β_n – коефіцієнти, що характеризують ступінь впливу кожного окремого чинника на кінцевий результат; x_n – кількісна характеристика відповідного чинника.

Результати регресійного аналізу наведено на рис. 2.

Підсумки регресії для залежної змінної: Експорт продукції (Таблиця_1_)							
R= ,98677526 R2= ,97372541 Скорегов. R2= ,88176435							
F(7,2)=10,588 p<,08898 Станд. помилка оцінки: 1,4222							
N=10	БЕТА	Ст.Пом. БЕТА	В	Ст.Пом. В	t(2)	p-знач.	
Вільн.член			-41,1282	26,99834	-1,52336	0,267126	
Капітальні інвестиції	-0,075675	0,194992	-0,0000	0,00005	-0,38809	0,735361	
Кількість зайнятих	-0,069374	0,371905	-0,0012	0,00637	-0,18654	0,869231	
Площа земель	0,625077	0,284785	2,1016	0,95750	2,19491	0,159380	
Динаміка с/г продукції	-0,752345	0,556789	-0,2502	0,18520	-1,35122	0,309180	
Динаміка спожив. цін	-0,000981	0,206592	-0,0003	0,07026	-0,00475	0,996644	
Рівень рентабельн.	-0,240788	0,293097	-0,0990	0,12047	-0,82153	0,497694	
Валова с/г прод.	0,894536	0,307554	0,1310	0,04504	2,90855	0,100673	

Рис. 2. Результати регресійного аналізу залежності експорт продукції агропромислового сектору від зміни визначених чинників

За результатами розрахунків рівняння регресії, що відображає залежність розміру експорту продукції сільського господарства від зміни визначених чинників має вигляд:

$$Y = -41,13 - 0,076 \times X_1 - 0,069 \times X_2 + 0,625 \times X_3 - 0,752 \times X_4 - 0,001 \times X_5 - 0,24 \times X_7 + 0,89 \times X_6. \quad (2)$$

Якість моделі є високою, оскільки коефіцієнт кореляції складає 0,88, значення стандартної похибки оцінки складає 1,42, що менше 10 % від середнього значення Y (20,06), коефіцієнт Фішера фактичний більше критичного значення ($10,588 > 8,94$).

Таким чином, з метою забезпечення стійкого рівня продовольчої безпеки України та збільшення її експортного потенціалу доцільно збільшувати площу посівних земель (x_3), збільшувати рівень рентабельності операційної діяльності (x_6), оптимізувати кількість зайнятих у сільському господарстві (x_2) та забезпечити стабільність споживчих цін (x_5) та сільськогосподарської продукції (x_4).

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження підтвердило, що агропромисловий сектор є однією з ключових складових забезпечення продовольчої безпеки держави та важливим чинником підтримки міжнародної продовольчої стабільності. В умовах сучасних глобальних викликів, пов'язаних із військовою агресією, економічною нестабільністю, порушенням логістичних ланцюгів і загостренням продовольчих ризиків, значення агропромислового сектору суттєво посилюється.

У процесі дослідження визначено основні чинники, які впливають на рівень продовольчої безпеки держави, серед яких економічні, виробничі, технологічні, інституційні та соціальні чинники. Обґрунтовано, що ефективне державне регулювання та підтримка

агропромислового сектору повинні бути спрямовані на стимулювання інвестиційної діяльності, розвиток інноваційних та цифрових технологій, підтримку експорту агропродовольчої продукції, розвиток інфраструктури та логістики, а також забезпечення інтеграції агропромислового комплексу у світові ринки.

Для оцінювання рівня продовольчої безпеки запропоновано систему кількісних показників, що характеризують виробничі, економічні, соціальні та інвестиційні аспекти розвитку агропромислового сектору. Застосування зазначених показників дозволило комплексно оцінити тенденції розвитку агропромислового сектору України у 2014–2023 рр. та виявити основні наслідки воєнних дій для функціонування аграрної сфери. За результатами кореляційного аналізу встановлено, що найбільший вплив на обсяг експорту продукції агропромислового сектору, який розглядався як результативний показник міжнародної продовольчої безпеки, здійснюють валова продукція сільського господарства, рівень рентабельності операційної діяльності, обсяг капітальних інвестицій та кількість зайнятих у сільському господарстві. Побудована багатофакторна регресійна модель підтвердила наявність суттєвого взаємозв'язку між визначеними чинниками та експортним потенціалом агропромислового сектору. Отримані результати дають підстави стверджувати, що забезпечення продовольчої безпеки України та посилення її ролі у міжнародній продовольчій системі потребує активізації інвестиційної діяльності, підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва, впровадження інноваційних технологій, збереження ресурсного потенціалу агропромислового сектору та забезпечення стабільності внутрішнього продовольчого ринку. Важливого значення набуває формування нової моделі розвитку агропромислового сектору, орієнтованої на принципи сталого розвитку, енергоефективності, цифровізації та екологічної безпеки.

Перспективи подальших наукових досліджень полягають у поглибленні економетричного аналізу впливу окремих макроекономічних, екологічних та інституційних чинників на рівень продовольчої безпеки держави та міжнародну продовольчу стабільність. Подальших досліджень також потребує розроблення прогностичних економетричних моделей розвитку агропромислового сектору України в умовах післявоєнного відновлення, євроінтеграційних процесів та глобальних кліматичних змін.

References

Література

1. Radchenko, O. P., & Fuchedzhy, N. F. (2019). Rozvytok ahropromyslovoho sektoru Ukrainy: mynule, suchasne, maibutnie [Development of the agro-industrial sector of Ukraine: past, present, future]. *Prychornomorski ekonomichni studii = Black Sea Economic Studies*, 46-1, 62–66 [in Ukrainian].
2. Skrynkovskiy, R., Protseviat, O., Kaidrovych, Kh., Tyrkalo, Yu., & Kniaz, S. (2021). Tendentsii ta perspektyvy rozvytku ahropromyslovoho sektoru rehioniv Ukrainy [Trends and prospects for the development of the agro-industrial sector of the regions of Ukraine]. *Traektoriâ Nauki = Path of Science*, 7(4), 6006–6015. [in Ukrainian].
3. Kononenko, L. V. (2022). Stratehiia rozvytku ahropromyslovoho kompleksu Ukrainy: suchasnyi stan ta napriamy optymizatsii [Strategy for the development of the agro-industrial complex of Ukraine: current state and directions of optimisation]. *Ekonomichniy prostir = Economic Space*, (182), 79–
1. Радченко О. П., Фучеджи Н. Ф. Розвиток агропромислового сектору України: минуле, сучасне, майбутнє. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 46-1. С. 62–66.
2. Скриньковський Р., Процевят О., Кайдрович Х., Тиркало Ю., Князь С. Тенденції та перспективи розвитку агропромислового сектору регіонів України. *Traektoriâ Nauki = Path of Science*. 2021. Vol. 7. № 4. С. 6006–6015.
3. Кононенко Л. В. Стратегія розвитку агропромислового комплексу України: сучасний стан та напрями оптимізації. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 79–82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-11>.

82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-11> [in Ukrainian].
4. Hutsul, T., Ostropolska, Ye., & Shafran, A. (2024). Stratehichne planuvannya ta rozvytok ahropromyslovoho kompleksu Ukrainy na shliakhu do dosiahnennia stalosti do 2030 roku [Strategic planning and development of the agro-industrial complex of Ukraine on the way to achieving sustainability until 2030]. *Tavriyskyi naukovyi visnyk = Taurian Scientific Bulletin*, (20), 86–99 [in Ukrainian].
5. Shatska, Z. Ya., & Kostina, N. A. (2022). Transnatsionalni korporatsii ahropromyslovoho sektoru: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku [Transnational corporations of the agro-industrial sector: current state and development prospects]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini = Formation of Market Relations in Ukraine*, 9 (256), 28–34 [in Ukrainian].
6. Tulai, O. I. (2018). Suchasnyi stan ta problemy finansovoho zabezpechennia staloho rozvytku ahropromyslovoho sektoru [Current state and problems of financial support for sustainable development of the agro-industrial sector]. *Svit finansiv = World of Finance*, 3(56), 104–116 [in Ukrainian].
7. Vdovenko, I. (2020). Finansovi mekhanizmy zabezpechennia rozvytku pidpriemstv ahrarnoho sektoru ekonomiky: osoblyvosti ta nedoliky [Financial mechanisms for ensuring the development of agricultural sector enterprises: features and shortcomings]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii = Entrepreneurship and Innovation*, (15), 88–92 [in Ukrainian].
8. Hontaruk, Ya. V., & Revkov, O. A. (2024). Teoretyko-metodychni aspekty strukturnykh zmin pererobnoi sfery ahropromyslovoho sektoru ekonomiky [Theoretical and methodological aspects of structural changes in the processing sphere of the agro-industrial sector of the economy]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka = Digital Economy and Economic Security*, 5 (14), 42–46 [in Ukrainian].
9. Tomashuk, I., & Khaietska, O. (2022). Vplyv ahrarnoho sektoru ekonomiky na stalyy rozvytok silskykh terytorii [Impact of the agricultural sector of the economy on sustainable development of rural territories]. *Ekonomika ta suspilstvo = Economy and Society*, (40). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-0072/2022-40-1> [in Ukrainian].
4. Гуцул Т., Остропольська Є., Шафран А. Стратегічне планування та розвиток агропромислового комплексу України на шляху до досягнення сталості до 2030 року. *Таврійський науковий вісник*. № 20. С. 86–99.
5. Шацька З. Я., Костіна Н. А. Транснаціональні корпорації агропромислового сектору: сучасний стан та перспективи розвитку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 9 (256). С. 28–34.
6. Тулай О. І. Сучасний стан та проблеми фінансового забезпечення сталого розвитку агропромислового сектору. *Світ фінансів*. 2018. № 3(56). С. 104–116.
7. Вдовенко І. Фінансові механізми забезпечення розвитку підприємств аграрного сектору економіки: особливості та недоліки. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 15. С. 88–92.
8. Гонтарук Я. В., Рєвков О. А. Теоретико-методичні аспекти структурних змін переробної сфери агропромислового сектору економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 5(14). С. 42–46.
9. Томашук І., Хаєцька О. Вплив аграрного сектору економіки на сталий розвиток сільських територій. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-0072/2022-40-1>.

10. Orlova, N., & Sidenko, Yu. (2024). Vykylyky staloho rozvytku ahrarnoho sektoru Ukrainy: stratehichni priorytety uriadu [Challenges of sustainable development of the agricultural sector of Ukraine: strategic priorities of the government]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia* = *Public Administration: Concepts, Paradigm, Development, Improvement*, 8, 91–97 [in Ukrainian].
11. Averchev, O. V., & Nikytenko, M. P. (2024). Kompleksnyi pidkhid u rozvytku ekolohichno oriietovanoho ahropromysloвого vyrobnytstva [Integrated approach to the development of environmentally oriented agro-industrial production]. *Tavriyskyi naukovyi visnyk* = *Taurian Scientific Bulletin*, (137), 3–10 [in Ukrainian].
12. Kovach, A. Ya. (2023). Instytutsionalni zasady posylennia vplyvu ahropromysloвого sektoru na rozvytok silskykh terytorii Ukrainy [Institutional principles for strengthening the impact of the agro-industrial sector on the development of rural territories of Ukraine]. *Rehionalna ekonomika* = *Regional Economy*, 2, 88–92 [in Ukrainian].
13. Zhehus, O., & Davydenko, V. (2024). Stratehichni imperatyvy innovatsiinoho rozvytku ahrarnoho sektoru Ukrainy yak osnovy yoho rezylentnosti [Strategic imperatives of innovative development of the agricultural sector of Ukraine as the basis of its resilience]. *Ekonomika ta suspilstvo* = *Economy and Society*, (61). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-0072/2024-61-23> [in Ukrainian].
14. Vdovenko, N. M. (2023). Naukovi pidkhody do innovatsiinoho rozvytku ahropromysloвого kompleksu na zasadakh instytutsionalizatsii v umovakh mizhnarodnoi intehtatsii [Scientific approaches to innovative development of the agro-industrial complex on the basis of institutionalisation in conditions of international integration]. *Akademichni vizii* = *Academic Visions*, (20). URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/622> [in Ukrainian].
15. Stefkivskyi, V. M., Lopatynska, Yu. V., & Stefkivska, Yu. L. (2020). Metodychni aspekty instytutsionalnoi otsinky innovatsiinoho rozvytku ahropromysloвого sektoru ekonomiky [Methodological aspects of institutional assessment of innovative development of the agro-industrial sector of the economy]. *Derzhava ta rehiony* = *State and Regions*, 3(1), 89–95 [in Ukrainian].
10. Орлова Н., Сіденко Ю. Виклики сталого розвитку аграрного сектору України: стратегічні пріоритети уряду. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 8. С. 91–97.
11. Аверчев О. В., Нікітенко М. П. Комплексний підхід у розвитку екологічно орієнтованого агропромислового виробництва. *Таврійський науковий вісник*. 2024. № 137. С. 3–10.
12. Ковач А. Я. Інституціональні засади посилення впливу агропромислового сектору на розвиток сільських територій України. *Регіональна економіка*. 2023. № 2. С. 88–92.
13. Жегус О., Давиденко В. Стратегічні імперативи інноваційного розвитку аграрного сектору України як основи його резильєнтності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-0072/2024-61-23>.
14. Вдовенко Н. М. Наукові підходи до інноваційного розвитку агропромислового комплексу на засадах інституціоналізації в умовах міжнародної інтеграції. *Академічні візії*. 2023. № 20. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/622>.
15. Стефківський В. М., Лопатинська Ю. В., Стефківська Ю. Л. Методичні аспекти інституціональної оцінки інноваційного розвитку агропромислового сектору економіки. *Держава та регіони*. 2020. № 3(1). С. 89–95.

16. Marhasova, V., & Shevtsova, O. (2022). Stratehiia derzhavnoi pidtrymky innovatsiinykh tekhnolohii rozvytku ahropromyslovoho kompleksu v umovakh informatsiinoi bezpeky [Strategy of state support for innovative technologies of agro-industrial complex development in conditions of information security]. *Naukovyi visnyk Polissia = Scientific Bulletin of Polissia*, 1 (24), 23–37 [in Ukrainian].
17. Korovii, Ya., & Oriekhova, T. (2021). Doslidzhennia innovatsiinoho rozvytku v ahropromyslovomu vyrobnytstvi yak faktor zabezpechennia staloho rozvytku [Study of innovative development in agro-industrial production as a factor of sustainable development]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia = Economics and Management Organization*, 3 (39), 206–217. [in Ukrainian].
18. Bahorka, M. O., & Yakubenko, Yu. L. (2024). Innovatsiinyi protses yak naivazhlyvishyi faktor pryskorennia rozvytku aharnoho sektora [Innovation process as the most important factor in accelerating the development of the agricultural sector]. *Ahrosvit = Agrosvit*, (6), 4–10 [in Ukrainian].
19. Basiurkina, N. Y. (2011). Prodovolcha bezpeka yak systemna kharakterystyka funktsionuvannia ahropromyslovoho sektora ekonomiky [Food security as a systemic characteristic of the functioning of the agro-industrial sector of the economy]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti = Economics of Food Industry*, (2), 5–10 [in Ukrainian].
20. Surilova, O. O. (2021). Prodovolcha bezpeka v umovakh pandemii [Food security in a pandemic]. *Naukovi pratsi Natsionalnoho universytetu "Odeska yurydychna akademiia" = Scientific Works of the National University "Odesa Law Academy"*, (XXVIII), 117–123 [in Ukrainian].
21. Boiko, V., & Boiko, L. (2022). Prodovolcha bezpeka ta ryzyky dlia aharnoho vyrobnytstva pid chas viiny v Ukraini [Food security and risks for agricultural production during the war in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo = Economy and Society*, (41). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-27>. [in Ukrainian].
22. Artemenko, L., Marynenko, N., Kramar, I., & Hats, L. (2023). Prodovolcha bezpeka Ukrainy v umovakh viiskovoi ahresii: stan ta perspektyvy [Food security of Ukraine under military aggression: status and prospects]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava = Socio-economic Problems and the State*, 1 (28), 115–128 [in Ukrainian].
16. Маргасова В., Шевцова О. Стратегія державної підтримки інноваційних технологій розвитку агропромислового комплексу в умовах інформаційної безпеки. *Науковий вісник Полісся*. 2022. № 1 (24). С. 23–37.
17. Коровій Я., Орехова Т. Дослідження інноваційного розвитку в агропромисловому виробництві як фактору забезпечення сталого розвитку. *Економіка і організація управління*. 2021. № 3 (39). С. 206–217.
18. Багорка М. О., Якубенко Ю. Л. Інноваційний процес як найважливіший фактор прискорення розвитку аграрного сектора. *Агросвіт*. 2024. № 6. С. 4-10.
19. Басюркіна Н. Й. Продовольча безпека як системна характеристика функціонування агропромислового сектору економіки. *Економіка харчової промисловості*. 2011. № 2. С. 5–10.
20. Сурілова О. О. Продовольча безпека в умовах пандемії. *Наукові праці Національного університету "Одеська юридична академія"*. 2021. Том XXVIII. С. 117–123.
21. Бойко В., Бойко Л. Продовольча безпека та ризики для аграрного виробництва під час війни в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-27>.
22. Артеменко Л., Мариненко Н., Крамар І., Гац Л. Продовольча безпека України в умовах військової агресії: стан та перспективи. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2023. Вип. 1 (28). С. 115–128.

23. Shevchenko, A., & Petrenko, O. (2024). Prodovolcha bezpeka Ukrainy v umovakh viiny ta priorytetni napriamky vrehulivannia yii stanu [Food security of Ukraine during the war and priority directions for regulating its state]. *Ekonomika ta suspilstvo = Economy and Society*, (59). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-24> [in Ukrainian].
24. Zakhodym, M. V. (2022). Prodovolcha bezpeka ta yii mistse u strukturi ekonomichnoi bezpeky derzhavy [Food security and its place in the structure of economic security of the state]. *Innovatsiina ekonomika = Innovative Economy*, (1), 31–37 [in Ukrainian].
25. United Nations Development Programme (n.d.). Shcho take Tsili staloho rozvytku? [What are the Sustainable Development Goals?]. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku> [in Ukrainian].
26. EkoZagroza (n.d.). Naslidky voiennykh dii ta vplyv na dovkillia [Consequences of military actions and impact on the environment]. *EkoZagroza: Official resource of the Ministry of Environmental Protection and Natural Resources of Ukraine*. URL: <https://ecozagroza.gov.ua/> [in Ukrainian].
27. The Economist Group (n.d.). Global Food Security Index. URL: <https://impact.economist.com/sustainability/project/food-security-index/Index>.
28. Mykhailichenko, M., Lozhachevska, O., Smagin, V., Krasnoshtan, O., Zos-Kior, M., & Hnatenko, I. (2021). Competitive strategies of personnel management in business processes of agricultural enterprises focused on digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 43(3), 403–414.
29. State Statistics Service of Ukraine. Official website. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
23. Шевченко А., Петренко О. Продовольча безпека України в умовах війни та пріоритетні напрямки врегулювання її стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-24>.
24. Заходим М. В. Продовольча безпека та її місце у структурі економічної безпеки держави. *Інноваційна економіка*. 2022. Вип. 1. С. 31–37.
25. Що таке Цілі сталого розвитку? *United Nations Development Programme*. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku>.
26. Наслідки воєнних дій та вплив на довкілля. *ЕкоЗагроза: Офіційний ресурс Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України*. URL: <https://ecozagroza.gov.ua/>
27. Global Food Security Index. *The Economist Group*. URL: <https://impact.economist.com/sustainability/project/food-security-index/Index>.
28. Mykhailichenko M., Lozhachevska O., Smagin V., Krasnoshtan O., Zos-Kior M., Hnatenko I. Competitive strategies of personnel management in business processes of agricultural enterprises focused on digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. № 43 (3). P. 403–414.
29. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>

Отримано: 17.03.2026

Прийнято: 09.04.2026

Опубліковано: 23.04.2026

УДК 338.48:640

DOI: 10.30857/2786-5398.2026.2.7

IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN HOSPITALITY ENTERPRISES

AKHMEDOVA OLENA

D.Sc in Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Business, Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0003-1573-7710>
akhmedova.oo@knuutd.edu.ua

DARNOPYKH YANA

Postgraduate Student, Department of Tourism, Hotel and Restaurant Business,
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

<https://orcid.org/0009-0006-4590-2018>
bogdan.ym@knuutd.edu.ua

Abstract. In a rapidly changing, highly competitive technological environment, the hospitality industry must continually improve its services and business processes. Guests expect fast, personalized, and technologically convenient service, which requires implementing innovative solutions at every stage of customer interaction with the company. The use of digital technologies, namely, mobile applications, automated management systems, contactless services, artificial intelligence, and IoT solutions in rooms, is becoming a key factor in the competitiveness of hospitality businesses. Innovative technologies enable improvements in service quality, cost optimization, enhanced guest and staff safety, and the development of long-term customer loyalty. Therefore, research into the implementation of innovative technologies in the hospitality industry is highly relevant, as it enables the identification of practical development tools, enhances competitiveness, and facilitates the sustainable operation of businesses in a dynamic market environment. The study is based on the hypothesis that the implementation of innovative technologies in hospitality enterprises leads to statistically and managerially significant improvements in operational efficiency, service quality, and competitiveness; however, the magnitude and sustainability of these effects are conditional on implementation quality, specifically, the alignment of technology initiatives with business strategy, the level of process integration and data governance, the availability of employee skills and change-management practices. The purpose of the study is to examine modern approaches and practical aspects of implementing innovative technologies in hospitality enterprises, assess their impact on operational efficiency, competitiveness, and service quality, and identify key organizational and external factors that enable or hinder successful implementation. Methods used include systematization, generalization, comparison, economic modeling, and case-study analysis. The findings indicate that innovative technologies in hospitality deliver the strongest results when implementation is treated as a coordinated transformation of processes, data, and human roles rather than as the deployment of isolated digital tools. For hospitality enterprises, the practical value of innovation is most visible in three areas: operational streamlining and cost control through automation and integrated platforms; service quality stabilization via faster, more reliable customer journeys and consistent service standards; competitiveness enhancement through analytics-driven decisions, stronger digital distribution, and personalized guest communication. In the Ukrainian context, these effects are particularly relevant because technology can support resilience and continuity under volatility

provided that adoption is staged, supported by workforce development, and governed by cybersecurity and data protection practices.

Keywords: innovation; digital technologies; hospitality industry; hotel business; digitalisation; automation; competitiveness; service; artificial intelligence; smart technologies.

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

АХМЕДОВА ОЛЕНА ОЛЕГІВНА

доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри туризму та готельно-ресторанного бізнесу, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0000-0003-1573-7710>

akhmedova.oo@knuetd.edu.ua

ДАРНОПИХ ЯНА МИХАЙЛІВНА

аспірант кафедри туризму та готельно-ресторанного бізнесу,
Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0009-0006-4590-2018>

bogdan.ym@knuetd.edu.ua

Анотація. У сучасних умовах стрімких технологічних змін та високої конкуренції індустрія гостинності стикається з необхідністю постійного вдосконалення сервісів і бізнес-процесів. Гості очікують швидкого, персоналізованого та технологічно зручного обслуговування, що зумовлює потребу в упровадженні інноваційних рішень на всіх етапах взаємодії клієнта з підприємством. Використання цифрових технологій – мобільних застосунків, автоматизованих систем управління, безконтактних сервісів, штучного інтелекту, IoT-рішень у номерах – стає ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств гостинності. Інноваційні технології дозволяють підвищити якість сервісу, оптимізувати витрати, посилити безпеку гостей та персоналу, а також формувати довгострокову лояльність клієнтів. Отже, дослідження впровадження інноваційних технологій у діяльність підприємств індустрії гостинності є надзвичайно актуальним, адже дає змогу визначити ефективні інструменти розвитку, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити стійке функціонування підприємств у динамічному ринковому середовищі. Дослідження ґрунтується на гіпотезі, що впровадження інноваційних технологій у підприємствах індустрії гостинності забезпечує статистично та управлінські значущі поліпшення операційної ефективності, якості обслуговування та конкурентоспроможності; однак масштаб і стійкість цих ефектів залежать від якості впровадження, зокрема від узгодженості технологічних ініціатив із бізнес-стратегією, рівня інтеграції процесів та управління даними, а також наявності у персоналу необхідних компетентностей і практик управління змінами. Мета дослідження дослідити сучасні підходи та практичні аспекти впровадження інноваційних технологій у підприємствах готельного бізнесу та оцінити їх вплив на операційну ефективність, конкурентоспроможність та якість послуг, а також визначити ключові організаційні та зовнішні фактори, що сприяють або перешкоджають успішному впровадженню. Методи дослідження включають систематизацію, узагальнення, порівняння, економічне моделювання та аналіз конкретних випадків. Результати дослідження свідчать, що інноваційні технології в індустрії гостинності забезпечують найвагоміші ефекти тоді, коли їх упровадження розглядається як узгоджена трансформація бізнес-процесів, даних і ролей персоналу, а не як точкове впровадження ізольованих цифрових інструментів. Для підприємств гостинності практична цінність інновацій найвиразніше проявляється у трьох

напрямах: оптимізація операційної діяльності та контроль витрат завдяки автоматизації й інтегрованим платформам; стабілізація якості обслуговування через швидші та надійніші клієнтські маршрути (customer journeys) і послідовні стандарти сервісу; підвищення конкурентоспроможності завдяки управлінським рішенням, що спираються на аналітику, посиленню цифрової дистрибуції та персоналізованій комунікації з гостями. В українському контексті ці ефекти є особливо актуальними, оскільки технології можуть підтримувати стійкість і безперервність діяльності в умовах нестабільності за умови поетапного впровадження, підкріпленого розвитком компетентностей персоналу та належними практиками кібербезпеки й захисту даних.

Ключові слова: інновації; цифрові технології; індустрія гостинності; готельний бізнес; цифровізація; автоматизація; конкурентоспроможність; сервіс; штучний інтелект; смарт-технології.

Statement of the problem and its relation to important scientific and practical tasks.

The hotel and restaurant business is a strategically important sector of the modern economy, with a significant impact on the country's social and economic development. The modern hotel industry is facing intense competition, dynamic shifts in consumer demand, and the growing influence of digital technologies. Ensuring a stable customer base, increasing guest loyalty, and forming a positive brand image are becoming decisive factors in a company's success. In these conditions, traditional approaches to marketing and management no longer deliver the expected results, so there is a need to implement innovative solutions that combine personalized service, technological integration, and social interaction with customers. A crucial task for modern hotel businesses is to establish flexible communication systems that prioritize user experience and foster long-term cooperation with guests. This requires rethinking the role of digital tools, CRM systems, and mobile applications, as well as developing new loyalty formats that ensure sustainable growth in profitability and competitiveness. Consumers are increasingly demanding high-quality gastronomic and hotel services, as well as a variety of experiences. In such conditions, hotels' ability to quickly implement innovative technological solutions, ranging from mobile booking and contactless services to advanced room systems and data analytics, is a key factor in their competitiveness, economic efficiency, and guest service quality. Therefore, the study's results can serve as a basis for developing innovative development strategies for hotel and restaurant businesses, thereby contributing to their competitive advantage.

The purpose of the study is to examine modern approaches and practical aspects of implementing innovative technologies in hospitality enterprises, assess their impact on operational efficiency, competitiveness, and service quality, and identify key organizational and external factors that enable or hinder successful implementation.

Analysis of recent publications on the problem. International literature provides a robust conceptual map of innovative digital technologies transforming hospitality and tourism. Core contributions position artificial intelligence and robotics as central drivers of service redesign and productivity improvements across travel, hospitality, and leisure ecosystems (Koo et al., 2021). Building on this, research developed during and after the pandemic highlights the role of AI-enabled and robotic solutions in enabling touchless service delivery, reducing physical contact points while sustaining service continuity and perceived safety (Gaur et al., 2021). Technology adoption greatly reshapes processes, service architecture, and value creation (Iranmanesh et al., 2022). A complementary strategic perspective argues that digitalization outcomes depend on the alignment between technology investments and IT strategy, governance, and enterprise-wide change management (Wynn & Lam, 2023). From the demand side, studies examining tourists' perspectives on AI systems highlight acceptance conditions linked to perceived usefulness, convenience, privacy/security concerns, and service quality expectations (Sousa et al., 2024;

Kumawat et al., 2025). Additionally, a managerial-focused work frame views AI adoption as a transformational process that affects leadership practices, workforce structures, and long-term innovation capabilities, and identifies priority directions for future research on governance, ethics, and performance measurement (Shin et al., 2025).

National studies discuss digitalization in the hotel and restaurant business as a pathway to service modernization, operational efficiency, and market differentiation, while emphasizing gaps in resources, digital skills, and managerial readiness (Barna & Melnyk, 2025; Oliinyk et al., 2023; Akhmedova, 2025). Research focused on Ukraine examines how digital technologies influence the development of hospitality enterprises under changing economic conditions and competitive pressures (Pavlenchik et al., 2025; Akhmedova & Semikopenko, 2025) and analyses the impact of digitalisation trends on business actors more broadly (Tishchenko, 2025).

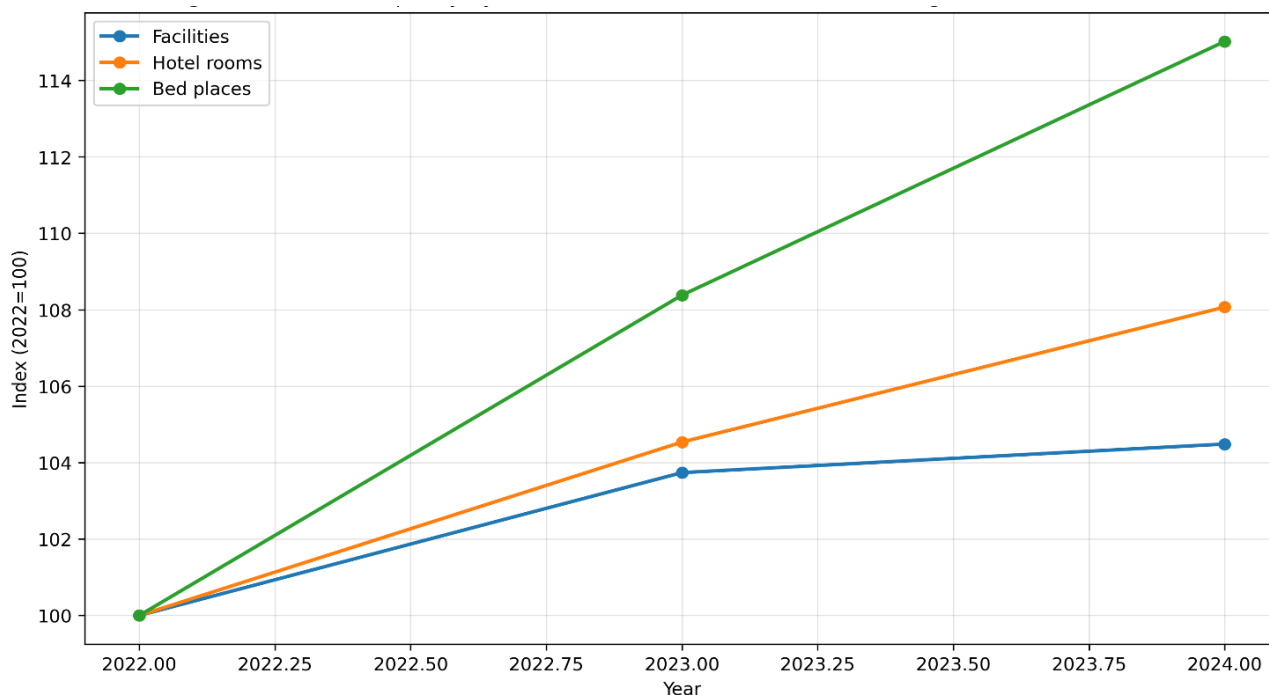
Statement of the main results and rationale. Innovative technologies have become a structural driver of transformation in hospitality enterprises, affecting not only the technical infrastructure of service delivery but also operational processes, workforce configuration, and the logic of customer value creation. In implementation terms, technological innovation in hospitality should be understood as a socio-technical system in which digital tools generate measurable effects only when they are strategically aligned, embedded into redesigned workflows, supported by organizational capabilities, and accepted by both employees and guests. This is particularly relevant for hospitality, where service outcomes and experiences are produced in real time and depend on the quality of interactions across multiple touchpoints (Akhmedova, 2025).

Recent evidence suggests that the implementation of innovative technologies has become a measurable determinant of operational efficiency and competitive positioning in hospitality enterprises. According to an Oracle report, 96% of hotel executives are investing in contactless technology, and 54% prioritise technologies that improve or eliminate the front-desk experience, signaling a structural shift toward low-touch, self-service service models that reduce service bottlenecks and labor dependence (Oracle, n.d.). In parallel, distribution and revenue processes are increasingly digital. Thus, D-EDGE estimates that digital channels account for ~60% of global hotel distribution revenue (based on 2019–2023 digital booking data), reinforcing the strategic importance of integrated booking engines, channel managers, and CRM-driven direct sales (D-EDGE, n.d.). On the analytics side, a Lighthouse survey of 1,200+ hospitality professionals finds that 63% already use AI in some capacity for revenue management, indicating that algorithmic forecasting and AI-assisted pricing are moving from experimentation to routine managerial practice (Lighthouse, n.d.).

For Ukraine, official open data on collective accommodation facilities (excluding temporarily occupied territories) demonstrate that in 2024, legal entities in the sector operated 699 establishments, with 33,798 hotel rooms and 80,280 bed-places, accommodating 2.52 million guests and generating 5.60 million overnight stays; relative to 2022, recorded guest volume rose by approximately 42% and overnight stays by approx. 36%, which is consistent with gradual demand recovery alongside capacity optimization under wartime constraints (State Statistics Service of Ukraine, 2025; Statista, 2025), as presented in Fig. 1.

From a functional perspective, the current landscape of innovative technologies applied in hospitality enterprises can be structured into interconnected clusters. Customer-facing solutions, such as mobile check-in/out, digital keys, QR-based ordering, self-service kiosks, contactless payments, and AI-based conversational agents, aim to reduce friction and accelerate service cycles while enabling basic personalization at scale. Complementary back-of-house innovations include automation of administrative tasks (including software-based automation of repetitive operations), service robotics for routine logistics and support tasks, and digitally enabled housekeeping and facilities management (Sousa et al., 2024; Kumawat et al., 2025). In parallel, data and analytics technologies underpin revenue management, dynamic pricing, demand forecasting, and reputation

monitoring by systematically leveraging operational and customer data. Finally, integration and platform technologies (PMS/POS/CRM connectivity, channel management, API-based ecosystems) provide the necessary architecture for end-to-end process coordination, while cloud infrastructure, cybersecurity, and privacy controls form the foundational layer enabling stable and compliant technology use (Shin et al., 2025).



Source: compiled by authors based on (State Statistics Service of Ukraine).

Fig. 1. Capacity dynamics in collective accommodation (legal entities), Ukraine, 2022–2024

The implementation of these technologies typically follows one of several modern approaches, each reflecting different managerial priorities and risk conditions. The strategy- and architecture-driven approach emphasizes that technology adoption must be grounded in an enterprise IT strategy, governance rules, and an explicit target operating model; otherwise, digitalization tends to fragment and yield limited returns. In this approach, implementation decisions are anchored in clear operational or commercial objectives, such as improving labor productivity, increasing direct sales, enhancing service reliability, lowering energy costs, strengthening safety and compliance, and are operationalized through system integration, data governance, and performance control.

A second approach includes service design and customer journey optimization and starts from the guest experience, mapping technologies to critical touchpoints to reduce waiting time, increase transparency and convenience, and improve responsiveness (Pavlenchyk et al., 2025; Akhmedova & Semykopenko, 2025). Here, the main managerial task is to ensure that digital tools enhance hospitality value rather than weaken perceived warmth, trust, and personal attention; therefore, segmentation and differentiated service scenarios are essential.

A third, increasingly prominent approach is agile experimentation: enterprises pilot targeted tools within narrow processes and scale them only after achieving evidence-based improvements. This model is especially suitable for volatile environments, as it lowers investment risk, strengthens learning effects, and supports frontline acceptance through tangible early outcomes (Akhmedova, 2025). Across hospitality processes, implementation priorities reflect the duality of customer contact and operational complexity. In front-office and guest communication functions, technology is often deployed to accelerate standard procedures (check-in/out, ordering, payment, request

handling) while improving service consistency. However, successful implementation requires redesigning exception-handling and service-recovery protocols, because technology-driven service failures may lead to disproportionate dissatisfaction in high-contact settings. In housekeeping and facilities management, IoT solutions and digital task management can improve scheduling accuracy, reduce downtime through predictive maintenance, and lower resource consumption. Yet these benefits depend strongly on data quality, clear responsibility allocation, and integration between room-status systems and operational execution. In food-and-beverage operations, digital ordering, kitchen display systems, inventory analytics, and CRM-driven promotions can shorten order-to-serve times and stabilize service quality, while platform integration with delivery aggregators introduces new operational constraints that must be actively managed through capacity planning and margin control. Finally, revenue and demand management technologies improve decision quality under uncertainty, but they require reliable data, transparent pricing rules, and coordination between commercial teams and operations to avoid service degradation due to over-commitment.

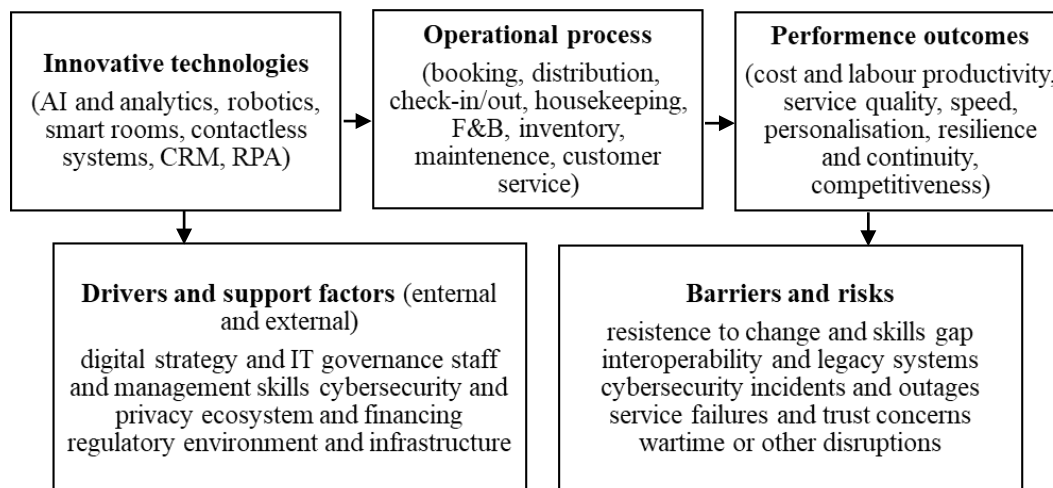
The effects of implementing innovative technology should be evaluated through a balanced logic that links operational efficiency, service quality, and competitiveness. Operational efficiency improvements typically arise through reduced manual workload, shorter service cycles, and better labour allocation based on forecasting, and decreased energy and maintenance costs. In hotels, relevant indicators include labour cost per occupied room, check-in time, maintenance response time, and energy cost per room; in restaurants, they include table turnover, order processing time, inventory variance, and the ratio of labour costs to sales (Oracle, n.d.). Service quality effects are reflected in customer satisfaction, complaint frequency and resolution speed, and online reputation dynamics; however, these outcomes may deteriorate if digitalisation reduces perceived care or introduces frequent system disruptions. Competitiveness gains are achieved when the enterprise uses technology not only to cut costs but also to increase differentiation and customer retention, for instance, by strengthening CRM routines, enhancing personalisation, improving reliability, and creating a stable service standard under labour market pressure. Importantly, competitiveness effects are typically mediated by the degree of integration: isolated digital tools may deliver local improvements, whereas integrated architecture enables scalable advantages across units and channels.

Implementation of success is conditioned by a set of organisational and external factors. Internally, the decisive enablers include leadership commitment and strategic clarity, process maturity and standardisation, workforce readiness supported by systematic training, and robust data governance. Change management plays a critical role because hospitality employees often perceive AI and automation through the lens of workload change, skill requirements, fairness, and potential job displacement; thus, implementation must be accompanied by role redesign, transparent communication, and involvement of frontline teams. Equally important is integration capacity: without interoperability between PMS/POS/CRM systems and supporting platforms, enterprises face duplicated work, inconsistent data, and limited analytical value. Externally, implementation is influenced by the reliability of digital infrastructure, the maturity of payment ecosystems, vendor availability and service-level guarantees, the regulatory environment (especially data privacy and cybersecurity requirements), and investment and financing conditions. In transformation economies and volatile contexts, these external constraints increase the relevance of modular architecture, staged investment, and risk management practices that ensure operational continuity.

The implementation logic of innovative technologies in hospitality enterprises is presented in fig. 2.

Taken together, the analysis indicates that implementing innovative technologies in hospitality enterprises should be conceptualised not as an episodic acquisition of digital tools but as a capability-building programme that links technology portfolios to business priorities, process

redesign, human factors, and continuous performance monitoring. A practical implementation logic, therefore, begins with readiness diagnosis (digital maturity, process bottlenecks, cybersecurity baseline), proceeds to the selection of an aligned technology portfolio and the redesign of workflows and roles, and then relies on pilot testing with measurable hypotheses before scaling under governance and integration standards. This approach supports the study's purpose by demonstrating how innovative technologies can produce sustainable improvements in operational efficiency, service quality, and competitiveness, while also clarifying the organisational and external conditions that enable or hinder successful implementation.



Source: compiled by authors based on (Shin et al., 2025; Akhmedova, 2025; Iranmanesh et al., 2022; Wynn & Lam, 2023).

Fig. 2. Logic of innovative technologies implementation in hospitality enterprises

Conclusions and prospects for further research. The findings indicate that innovative technologies in hospitality deliver the strongest results when implementation is treated as a coordinated transformation of processes, data, and human roles rather than as the deployment of isolated digital tools. For hospitality enterprises, the practical value of innovation is most visible in three areas:

- operational streamlining and cost control through automation and integrated platforms;
- service quality stabilisation via faster, more reliable customer journeys and consistent service standards;
- competitiveness enhancement through analytics-driven decisions, stronger digital distribution, and personalised guest communication. In the Ukrainian context, these effects are particularly relevant because technology can support resilience and continuity under volatility provided that adoption is staged, supported by workforce development, and governed by cybersecurity and data protection practices.

Future research will be focused on developing empirically testable models that link specific technologies, more precisely, contactless solutions, AI revenue management, CRM, IoT energy management, to measurable performance indicators such as productivity, satisfaction, reputation, and financial outcomes. Additional priorities include comparative studies across firm types and a deeper examination of workforce transformation, as well as the evaluation of ROI and risks under uncertainty, including cybersecurity and service failure scenarios.

References

Література

1. Koo, C., Xiang, Z., Gretzel, U., & Sigala, M. (2021). Artificial intelligence (AI) and robotics in
1. Koo C., Xiang Z., Gretzel U., Sigala M. Artificial intelligence (AI) and robotics in

- travel, hospitality and leisure. *Electronic Markets*, (31): 473–476. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12525-021-00494-z>.
2. Gaur, L., Afaq, A., Singh, G., & Dwivedi, Y. K. (2021). Role of artificial intelligence and robotics to foster the touchless travel during a pandemic: A review and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(11): 4079–4098. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2020-1246>.
3. Iranmanesh, M., Ghobakhloo, M., Nilashi, M., Tseng, M.-L., Yadegaridehkordi, E., & Leung, N. (2022). Applications of disruptive digital technologies in hotel industry: A systematic review. *International Journal of Hospitality Management*, (107), Art. 103304. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103304>.
4. Wynn, M., & Lam, C. (2023). Digitalisation and IT strategy in the hospitality industry. *Systems*, 11(10), Art. 501. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems11100501>.
5. Sousa, B. B. et al. (2024). The use of artificial intelligence systems in tourism and hospitality: The tourists' perspective. *Administrative Sciences*, 14(8), Art. 165. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci14080165>.
6. Kumawat, E., Datta, A., Prentice, C., & Leung, R. (2025). Artificial intelligence through the lens of hospitality employees: A systematic review. *International Journal of Hospitality Management*, (124), Art. 103986. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103986>.
7. Shin, H., Kang, J., Youn, H., & Ibrahim, M. (2025). Navigating artificial intelligence adoption in hospitality and tourism: Managerial insights, workforce transformation, and a future research agenda. *International Journal of Hospitality Management*, (125), Art. 104015. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.104015>.
8. Barna, M., & Melnyk, I. (2025). Stratehiia tsyvrovizatsii hotelno-restorannoho biznesu [Strategy of digitalisation of hotel and restaurant business]. *Ekonomika ta suspilstvo = Economy and Society*, (71). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025->
- travel, hospitality and leisure. *Electronic Markets*. 2021. Vol. 31. P. 473–476. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12525-021-00494-z>.
2. Gaur L., Afaq A., Singh G., Dwivedi Y. K. Role of artificial intelligence and robotics to foster the touchless travel during a pandemic: A review and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2021. No. 33 (11). P. 4079–4098. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2020-1246>.
3. Iranmanesh M., Ghobakhloo M., Nilashi M., Tseng M.-L., Yadegaridehkordi E., Leung N. Applications of disruptive digital technologies in hotel industry: A systematic review. *International Journal of Hospitality Management*. 2022. Vol. 107. Art. 103304. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103304>.
4. Wynn M., Lam C. Digitalisation and IT strategy in the hospitality industry. *Systems*. 2023. No. 11 (10). Art. 501. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems11100501>.
5. Sousa B. B. et al. The use of artificial intelligence systems in tourism and hospitality: The tourists' perspective. *Administrative Sciences*. 2024. No. 14 (8). Art. 165. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci14080165>.
6. Kumawat E., Datta A., Prentice C., Leung R. Artificial intelligence through the lens of hospitality employees: A systematic review. *International Journal of Hospitality Management*. 2025. Vol. 124. Art. 103986. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103986>.
7. Shin H., Kang J., Youn H., Ibrahim M. Navigating artificial intelligence adoption in hospitality and tourism: Managerial insights, workforce transformation, and a future research agenda. *International Journal of Hospitality Management*. 2025. Vol. 125. Art. 104015. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.104015>.
8. Барна М., Мельник І. Стратегія цифровізації готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-66>.

[71-66](#) [in Ukrainian].

9. Oliinyk, O. V., Shestakova, A. V., & Yarmoliuk, D. I. (2023). Napriamy tsyfrovizatsii restorannoho biznesu [Directions of digitalisation of the restaurant business]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia = Economics, Management and Administration*, 1(103): 15–21. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-15-21](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-15-21) [in Ukrainian].

10. Akhmedova, O. O. (2025). Innovative approaches and digital technologies in hotel and restaurant business management in Ukraine under contemporary challenges. *Managerial practices and challenges in various economic sectors: scientific monograph* (pp. 84–97). Higher School of Social and Economic. Przeworsk: WSSG. 278 p. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/27692>.

11. Pavlenchyk, N. F., Paska, M., Kaminskyi, L.-R. Yu., Boiechko, L. A., & Kryzhanivskiy, T. Ya. (2025). Digital modernization of hospitality industry enterprises: Key cases and economic effects. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, (46): 32–42. URL: <https://nzlubb.org.ua/index.php/journal/article/view/1753>.

12. Akhmedova, O. O., & Semykopenko, D. Yu. (2025). Innovatsiini pidkhody do zaluchennia ta utrymannia klientiv u hotelnomu biznesi [Innovative approaches to attracting and retaining customers in the hotel business]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu = Scientific Bulletin of the Odesa National Economic University*, 11(336): 60–66. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-11-336-60-66> [in Ukrainian].

13. Tishchenko, I. V. (2025). Napriamy formuvannia mekhanizmu upravlinnia biznes-protsesamy innovatsiinykh pidpriemstv [Directions for forming a mechanism for managing business processes of innovative enterprises]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal = Kyiv Economic Scientific Journal*, (9): 257–265. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-9-34> [in Ukrainian].

14. Gilbert, R. A. (2020). Strategic Innovation in U.S. Hotel Companies: HSMIAI Special Report. HSMIAI. 19 p. URL: [https://info.ehl.edu/hubfs/Blog-EHL-Insights/Documents-EHL-](https://info.ehl.edu/hubfs/Blog-EHL-Insights/Documents-EHL-Insights/HSMIAI%20Special%20Report_St2020Hotel)

9. Олійник О. В., Шестакова А. В., Ярмолюк Д. І. Напрями цифровізації ресторанного бізнесу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. No. 1 (103)/ С. 15–21. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-15-21](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-15-21).

10. Akhmedova O. O. Innovative approaches and digital technologies in hotel and restaurant business management in Ukraine under contemporary challenges. *Managerial practices and challenges in various economic sectors: scientific monograph*. Higher School of Social and Economic. Przeworsk: WSSG, 2025. P. 84–97. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/27692>.

11. Pavlenchyk N. F., Paska M., Kaminskyi L.-R. Yu., Boiechko L. A., Kryzhanivskiy T. Ya. Digital modernization of hospitality industry enterprises: Key cases and economic effects. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2025. Vol. 46. P. 32–42. URL: <https://nzlubb.org.ua/index.php/journal/article/view/1753>.

12. Ахмедова О. О., Семикопенко Д. Ю. Інноваційні підходи до залучення та утримання клієнтів у готельному бізнесі. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2025. No. 11 (336). С. 60–66. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-11-336-60-66>.

13. Тищенко І. В. Напрями формування механізму управління бізнес-процесами інноваційних підприємств. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. No. 9. С. 257–265. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-9-34>.

14. Gilbert R. A. Strategic Innovation in U.S. Hotel Companies: HSMIAI Special Report. HSMIAI, 2020. 19 p. URL: [https://info.ehl.edu/hubfs/Blog-EHL-Insights/Documents-EHL-](https://info.ehl.edu/hubfs/Blog-EHL-Insights/Documents-EHL-Insights/HSMIAI%20Special%20Report_St2020Hotel)

[Companies.pdf](#).

15. Oracle (n.d.). Travelers Want High-Tech, Low-Touch Hotel Stays. New Oracle Survey. URL: <https://www.oracle.com/news/announcement/oracle-hospitality-in-2025-consumer-research-study-2022-06-01>.

16. D-EDGE (n.d.). Hospitality Solutions. Hotel Distribution Report 2024: Have Direct Bookings Reached a Peak? URL: <https://www.d-edge.com/hotel-distribution-report-2024-have-direct-bookings-reached-a-peak/>

17. Lighthouse (n.d.). Tech and AI in revenue management: Key trends for 2024. A survey report. URL: <https://www.mylighthouse.com/pdf/dfc8e96a89/report-survey-ai-2024.pdf>.

18. State Statistics Service of Ukraine (2025). Kollectyvni zasoby rozmishchennia [Collective accommodation facilities]. *Data.gov.ua*. 20/10/2025. URL: <https://data.gov.ua/dataset/e2aff9b0-63b6-420a-85ce-b05e561bc886> [in Ukrainian].

19. Statista (2025). Hotels Ukraine. *Statista Market Insights*. 20/10/2025. URL: <https://www.statista.com/outlook/mmo/travel-tourism/hotels/ukraine>.

[Insights/HSMAI%20Special%20Report_St2020HotelCompanies.pdf](#).

15. Travelers Want High-Tech, Low-Touch Hotel Stays Shows New Oracle Survey. Oracle. URL: <https://www.oracle.com/news/announcement/oracle-hospitality-in-2025-consumer-research-study-2022-06-01>.

16. Hospitality Solutions. Hotel Distribution Report 2024: Have Direct Bookings Reached a Peak? *D-EDGE*. URL: <https://www.d-edge.com/hotel-distribution-report-2024-have-direct-bookings-reached-a-peak/>

17. Tech and AI in revenue management: Key trends for 2024. A survey report. *Lighthouse*. URL: <https://www.mylighthouse.com/pdf/dfc8e96a89/report-survey-ai-2024.pdf>.

18. Колективні засоби розміщення (Офіційна державна статистична інформація, що поширюється відповідно до плану державних статистичних спостережень). *Data.gov.ua*. 20/10/2025. URL: <https://data.gov.ua/dataset/e2aff9b0-63b6-420a-85ce-b05e561bc886>.

19. Hotels Ukraine. *Statista Market Insights*. 20/10/2025. URL: <https://www.statista.com/outlook/mmo/travel-tourism/hotels/ukraine>.

Отримано: 24.03.2026

Прийнято: 14.04.2026

Опубліковано: 23.04.2026

УДК 330.3:336:502.131.1

DOI: 10.30857/2786-5398.2026.2.8

ІНСТИТУЦІЙНО-ФІНАНСОВІ ЗАСАДИ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

ЛІСНЯК СЕРГІЙ ІВАНОВИЧ

аспірант кафедри економіки,

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0009-0001-5041-1305>

lisniak.si@knutd.edu.ua

Анотація. У статті досліджено теоретико-методичні засади формування інституційно-фінансового забезпечення сталого розвитку національної економіки в умовах цифрової трансформації та післявоєнного відновлення України. Проаналізовано сучасні підходи до формування інституційного середовища інвестиційної діяльності та визначено ключові фінансові аспекти забезпечення сталого розвитку. Визначено інституційну та фінансову складові інвестиційного забезпечення сталого розвитку національної економіки. Досліджено сучасні інструменти сталого фінансування: ESG-інвестування; «зелені» облігації; імпакт-інвестування; гібридне фінансування; цифрові фінансові технології. Особливу увагу приділено імплементації європейських стандартів сталого фінансування, зокрема положень EU Taxonomy, SFDR та CSRD у системі інвестиційного забезпечення України. Запропоновано комплексний підхід до формування інституційно-фінансових засад інвестиційного забезпечення сталого розвитку, який базується на синергії державних, приватних та міжнародних інвестиційних ресурсів, цифровізації фінансової системи та адаптації національного регулювання до стандартів ЄС. Визначено, що реалізація запропонованого підходу сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості економіки, структурній модернізації, посиленню економічної резильєнтності та забезпеченню довгострокового сталого розвитку держави. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розроблення прикладного інструментарію оцінювання ефективності інституційно-фінансових механізмів інвестиційного забезпечення сталого розвитку, зокрема через формування інтегральних індексів та систем показників ESG-результативності. Перспективним є також поглиблення досліджень щодо впливу цифровізації фінансового сектору (FinTech, цифрові валюти центральних банків, токенизація активів) на трансформацію інвестиційних потоків у національній економіці.

Ключові слова: інвестиційне забезпечення; сталий розвиток; інституційно-фінансові засади; ESG-фінансування; «зелені» облігації; цифровізація; євроінтеграція; післявоєнне відновлення.

INSTITUTIONAL AND FINANCIAL FRAMEWORK FOR INVESTMENT SUPPORT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMY

LISNIAK SERGIY

PhD student at the Department of Economics,

Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

<https://orcid.org/0009-0001-5041-1305>

lisniak.si@knutd.edu.ua

Abstract. This article examines the theoretical and methodological foundations for establishing the institutional and financial framework for sustainable national economic development in the context of Ukraine's digital transformation and post-war recovery. It analyses contemporary approaches to shaping the institutional environment for investment activity and identifies the key financial aspects of ensuring sustainable development. It identifies the institutional and financial components of investment support for the sustainable development of the national economy. Modern instruments of sustainable financing are examined: ESG investing, green bonds, impact investing, hybrid financing, and digital financial technologies. Particular attention is paid to implementing European standards for sustainable financing, including the provisions of the EU Taxonomy, SFDR, and CSRD, within Ukraine's investment support system. A comprehensive approach is proposed to establish the institutional and financial foundations for investment in sustainable development, leveraging the synergy of public, private, and international investment resources, the digitalization of the financial system, and the alignment of national regulations with EU standards. It is determined that the implementation of the proposed approach will enhance the investment attractiveness of the economy, support structural modernization, strengthen economic resilience, and ensure the long-term sustainable development of the state. Further research should focus on developing practical tools to assess the effectiveness of institutional and financial mechanisms for investment in sustainable development by creating comprehensive indices and systems of ESG performance indicators. It is also promising to deepen research into the impact of the digitalization of the financial sector (FinTech, central bank digital currencies, asset tokenization) on the transformation of investment flows in the national economy.

Keywords: investment support; sustainable development; institutional and financial foundations; ESG financing; green bonds; digitalization; European integration; post-war recovery.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальної економіки, посилення геополітичної нестабільності та загострення екологічних і соціальних викликів забезпечення сталого розвитку національної економіки України набуває стратегічного значення. Проблематика структурної модернізації економіки та інтеграції до європейського економічного простору в контексті післявоєнного відновлення України має базуватися на узгодженій взаємодії інституційних та фінансових механізмів. Водночас існуюча система інвестиційного забезпечення характеризується низкою системних дисфункцій, серед яких: недостатня інституційна спроможність державних органів; фрагментарність нормативно-правового регулювання; обмежений доступ до фінансових ресурсів; нерозвиненість інструментів довгострокового фінансування та слабка інтеграція принципів сталого розвитку у фінансову систему. Відсутність цілісного інституційно-фінансового підходу до формування інвестиційних потоків знижує ефективність використання ресурсів, стримує розвиток інноваційних секторів та ускладнює реалізацію стратегічних пріоритетів державної економічної політики. Крім того, сучасні виклики, пов'язані з цифровізацією економіки, розвитком фінансових технологій, впровадженням «зелених» інвестицій та вимогами європейської інтеграції, зокрема імплементацією стандартів сталого фінансування ЄС, потребують переосмислення ролі інституцій у забезпеченні інвестиційних процесів. Особливої уваги потребує формування ефективної системи взаємодії держави, бізнесу, фінансових установ та міжнародних організацій з метою мобілізації інвестиційних ресурсів та їх спрямування у пріоритетні сфери сталого розвитку. Таким чином, наукова проблема полягає у необхідності розробки теоретико-методичних та практичних засад формування ефективної інституційно-фінансової системи інвестиційного забезпечення сталого розвитку національної економіки, що забезпечить збалансування економічних, соціальних та екологічних цілей, підвищення інвестиційної привабливості країни та її довгострокову конкурентоспроможність.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика інституційно-фінансового забезпечення інвестиційної діяльності в контексті сталого розвитку національної економіки є предметом широкого наукового дискурсу, що охоплює питання державного регулювання, формування інвестиційних ресурсів, інноваційного розвитку та екологізації економічних процесів. Значний внесок у дослідження інституційного середовища інвестиційної діяльності здійснили З. Варналій та Д. Нікитенко [2], які обґрунтували детермінанти інвестиційної безпеки на різних рівнях національної економіки. Н. Заярна та Г. Кізін [6] зосереджують увагу на оцінці ефективності системи державного регулювання інвестиційно-інноваційного забезпечення економічної безпеки. Водночас О. Петренко, А. Шевченко та Г. Атамась [13] досліджують інституційні механізми державного управління у сфері залучення інвестицій, підкреслюючи важливість формування сприятливого регуляторного середовища. Дослідники О. Пирог та Н. Шевченко [14] акцентують увагу на ролі макропруденційного регулювання як інструменту забезпечення стабільності інвестиційних процесів, тоді як науковець О. Малютін [10] розглядає інвестиційне забезпечення як ключовий чинник економічної безпеки. У сукупності ці дослідження формують теоретико-методологічну основу інституційного забезпечення інвестиційної діяльності.

Вагомий пласт наукових праць присвячений фінансово-інвестиційним механізмам забезпечення розвитку національної економіки. Так, Л. Гриценко [5] обґрунтовує пріоритетні джерела формування інвестиційного потенціалу економіки, а Г. Калашникова [9] розкриває сучасну парадигму інвестиційного забезпечення галузей. Науковець І. Стеблянка [18] досліджує інвестиційне забезпечення структурних змін в економіці, тоді як Т. Голобородько [3] та С. Фрунза [20] аналізують особливості інвестування в аграрний сектор. Вчений Н. Слободянюк [17] зосереджується на формуванні ефективних інвестиційних стратегій забезпечення конкурентоспроможності галузей. Дані дослідження дозволяють визначити ключові фінансові інструменти та джерела інвестиційного забезпечення сталого розвитку.

Окремий напрям досліджень формують праці, присвячені інноваційно-інвестиційному розвитку та підвищенню конкурентоспроможності економіки. Л. Аведян [1] розглядає інвестиції та інновації як взаємопов'язані чинники трансформації економічних відносин і забезпечення конкурентоспроможності. Н. Образцова [12] досліджує інвестиційну привабливість інноваційних підприємств як основу економічного зростання. Дослідники І. Хоменко, Л. Волинець та А. Чубикіна [21] акцентують увагу на стратегічній ролі інвестування в людський капітал. У межах цього підходу інвестиції розглядаються як ключовий драйвер інноваційної модернізації економіки та формування її довгострокових конкурентних переваг.

Сучасні тенденції розвитку наукової думки відображені у працях, присвячених екологізації інвестиційної діяльності та впровадженню принципів сталого розвитку. Зокрема, Голян В., Заставний Ю., Недопад Г. та Коробка Р. [4] досліджують фінансово-інвестиційне забезпечення сфери поводження з відходами як важливого напрямку екологічної модернізації економіки. Марчук Ю. та ін. [11] обґрунтовують роль «зелених» інвестицій у структурній трансформації національної економіки. В. Ільчук, Т. Шпомер та А. Шпомер [8] аналізують потенціал небанківських фінансових установ у забезпеченні сталого розвитку. Дані дослідження формують концептуальну основу інтеграції ESG-підходів у систему інвестиційного забезпечення.

Водночас питання комплексного поєднання інституційних та фінансових засад інвестиційного забезпечення сталого розвитку національної економіки залишаються недостатньо розробленими. Зокрема, потребує подальшого дослідження формування комплексного підходу, який би поєднував регуляторні інструменти, фінансові ресурси, інноваційні драйвери та екологічні імперативи розвитку. Отже, проведений аналіз наукових праць свідчить про наявність значного наукового доробку у сфері інвестиційного

забезпечення розвитку економіки, однак актуальним залишається завдання формування цілісної інституційно-фінансової моделі забезпечення сталого розвитку національної економіки в умовах сучасних трансформаційних викликів.

Невирішені частини дослідження. Незважаючи на значний науковий доробок у сфері формування інституційно-фінансових засад інвестиційного забезпечення сталого розвитку національної економіки, низка аспектів залишається недостатньо дослідженою та потребує подальшого наукового опрацювання. Передусім, відсутня цілісна інтегрована концепція поєднання інституційних і фінансових механізмів інвестування, яка б враховувала сучасні виклики цифровізації, глобальної нестабільності та післявоєнного відновлення економіки України. Існуючі підходи здебільшого розглядають інституційне середовище та фінансові інструменти ізольовано, що знижує ефективність формування комплексної інвестиційної політики. Також недостатньо розробленими залишаються методичні підходи до оцінювання ефективності інституційного середовища в контексті стимулювання сталих інвестицій. Зокрема, залишається невирішеним питання формування ефективної моделі взаємодії держави, бізнесу та міжнародних інституцій у процесі мобілізації інвестиційних ресурсів для сталого розвитку. Існуючі підходи не забезпечують достатнього рівня координації між суб'єктами інвестиційного процесу, що обмежує масштаби залучення капіталу та знижує ефективність його використання.

Таким чином, подальші дослідження мають бути спрямовані на розроблення інтегрованих моделей інституційно-фінансового забезпечення сталого розвитку, удосконалення методичного інструментарію оцінювання ефективності інвестиційних процесів, а також адаптацію міжнародного досвіду до національних умов трансформаційної економіки України.

Метою дослідження є теоретико-методичне обґрунтування та розробка комплексного підходу до формування інституційно-фінансових засад інвестиційного забезпечення сталого розвитку національної економіки, що передбачає визначення ключових інституційних механізмів, фінансових інструментів і джерел інвестування в умовах цифрової трансформації та післявоєнного відновлення України.

Результати та обговорення. Інвестиційне забезпечення сталого розвитку національної економіки є складною багаторівневою системою, що формується під впливом інституційних, фінансових та регуляторних чинників. У сучасних умовах глобальних трансформацій, цифровізації та повоєнного відновлення України особливого значення набуває формування ефективних інституційно-фінансових засад, які здатні забезпечити мобілізацію інвестиційних ресурсів, їх раціональний розподіл та спрямування у пріоритетні сфери сталого розвитку [1–4].

Інституційна складова інвестиційного забезпечення охоплює сукупність формальних і неформальних інститутів, що регулюють інвестиційні процеси.

До формальних інститутів належать:

- державні органи управління – Кабінет Міністрів України, Міністерство економіки України, Національний банк України, Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку;
- законодавча база – інвестиційне, фінансове, податкове, екологічне законодавство;
- інститути розвитку – державні банки розвитку, агентства з підтримки інвестицій.

Неформальні інститути включають ділову культуру, рівень довіри, інвестиційний клімат та якість корпоративного управління.

Сучасна інституційна архітектура інвестиційного забезпечення сталого розвитку характеризується поступовою імплементацією європейських норм і стандартів, зокрема у сфері ESG-регулювання, прозорості фінансових ринків та корпоративної звітності. Важливим напрямом є гармонізація національного законодавства з такими європейськими

ініціативами, як EU Таксоному (система класифікації сталих видів економічної діяльності, розроблена Європейським Союзом), SFDR (Sustainable Finance Disclosure Regulation – Регламент Європейського Союзу щодо розкриття інформації у сфері сталого фінансування), CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive – Директива ЄС щодо корпоративної звітності зі сталого розвитку), що формують нові вимоги до інвесторів і компаній щодо сталості, екологічної відповідальності та соціального впливу.

Фінансова складова інвестиційного забезпечення передбачає формування ефективної системи джерел фінансування сталого розвитку. До ключових джерел належать: державні фінанси – бюджетні інвестиції, державні цільові програми; приватні інвестиції (внутрішні та іноземні); фінансові ринки – акції, облігації, у тому числі зелені облігації; міжнародна фінансова допомога – гранти, кредити міжнародних організацій; альтернативні фінансові інструменти – імпакт-інвестування (інвестування соціального та екологічного впливу), стале фінансування, змішане фінансування (гібридне фінансування).

Особливу роль у фінансовому забезпеченні сталого розвитку відіграють інноваційні фінансові інструменти. Зокрема, розвиток ринку «зелених» облігацій сприяє фінансуванню екологічних проєктів, а механізми державно-приватного партнерства дозволяють залучати приватний капітал до реалізації стратегічно важливих інфраструктурних проєктів [5–8]. У цьому контексті доцільно виокремити такі ключові фінансові інструменти (табл. 1).

Таблиця 1

Ключові інструменти у фінансовому забезпеченні сталого розвитку

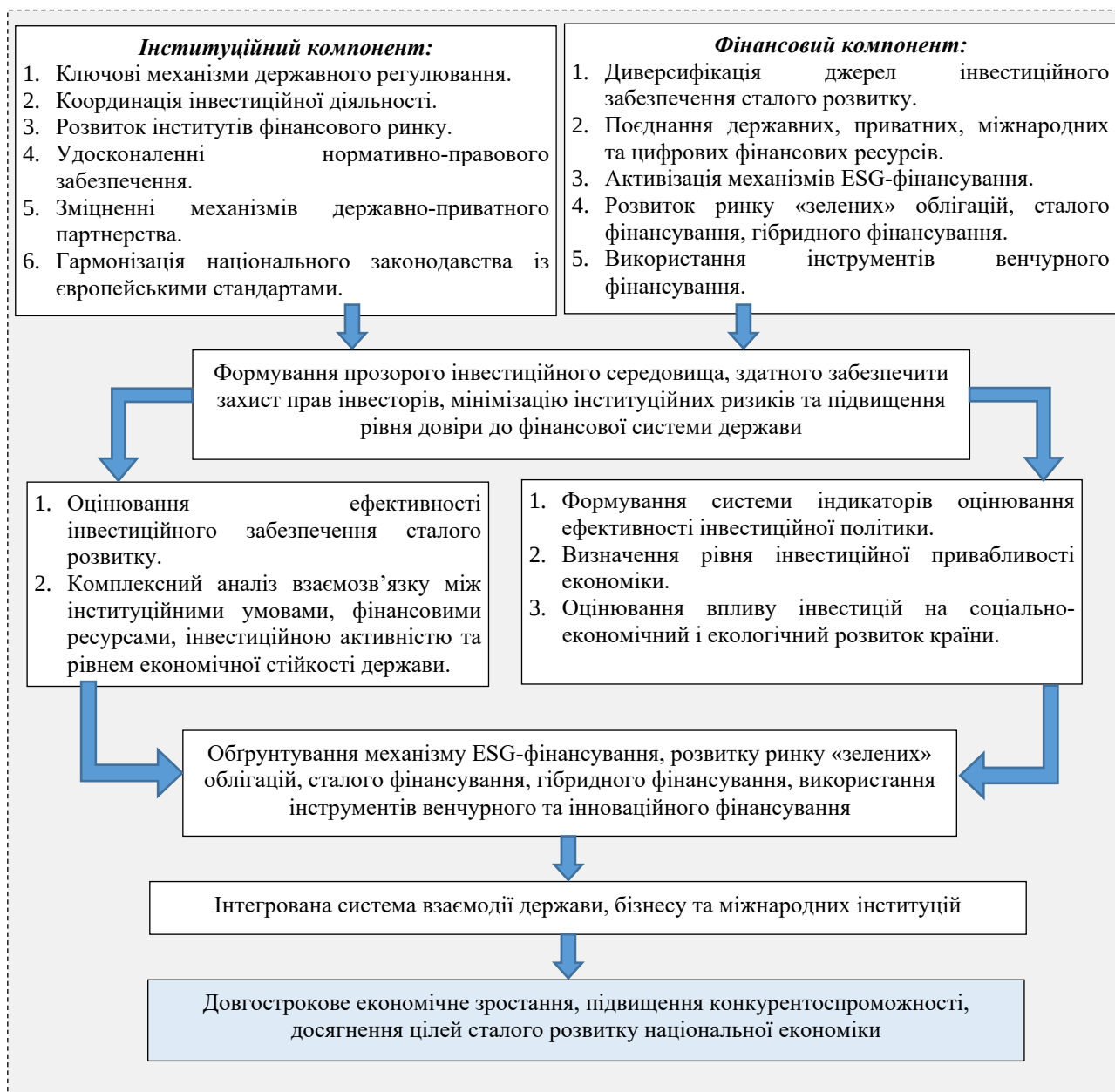
Інструмент	Сутність	Ефект для сталого розвитку
Зелені облігації	Цільове фінансування екологічних проєктів	Зменшення викидів, розвиток відновлювальних джерел енергії
ESG-інвестиції	Інвестування з урахуванням ESG-критеріїв	Підвищення стійкості бізнесу
Імпакт-інвестування	Інвестиції з соціальним ефектом	Соціальна інклюзія
Державне приватне партнерство	Співпраця держави і бізнесу	Розвиток інфраструктури

Джерело: узагальнено автором на основі [15; 16; 22].

В умовах повоєнного відновлення України також важливого значення набувають диверсифікація джерел фінансування та активізація міжнародного інвестиційного співробітництва. Залучення ресурсів міжнародних фінансових організацій (Світового банку, ЄБРР, МВФ) є ключовим чинником забезпечення макрофінансової стабільності та відновлення економіки [7]. Суттєвим елементом інституційно-фінансових засад є формування сприятливого інвестиційного клімату, що передбачає: забезпечення верховенства права та захисту прав інвесторів; зниження рівня корупції; розвиток фондового ринку; цифровізацію фінансової системи; підвищення прозорості державного управління. Необхідно приділити увагу такому важливому напрямку як інтеграція цифрових технологій у систему інвестиційного забезпечення, а саме – використання технологій штучного інтелекту, big data та blockchain дозволять підвищити ефективність інвестиційних рішень, забезпечити прозорість фінансових потоків та знизити транзакційні витрати. Формування цифрових інвестиційних платформ сприятиме розширенню доступу до фінансування, особливо для малого і середнього бізнесу.

Отже, комплексний підхід до формування інституційно-фінансових засад інвестиційного забезпечення сталого розвитку національної економіки базується на необхідності створення цілісної системи взаємодії інституційних, фінансових, інноваційних та регуляторних механізмів, спрямованих на забезпечення довгострокової економічної стійкості, конкурентоспроможності та структурної модернізації держави. Інституційний аспект підходу полягає у визначенні ключових механізмів державного регулювання та координації інвестиційної діяльності, розвитку інститутів фінансового ринку, удосконаленні нормативно-правового забезпечення, зміцненні механізмів державно-приватного

партнерства, а також гармонізації національного законодавства із європейськими стандартами. Важливим елементом є формування прозорого та прогнозованого інвестиційного середовища, здатного забезпечити захист прав інвесторів, мінімізацію інституційних ризиків та підвищення рівня довіри до фінансової системи держави [9–14]. Фінансовий компонент комплексного підходу орієнтований на диверсифікацію джерел інвестиційного забезпечення сталого розвитку через поєднання державних, приватних, міжнародних та цифрових фінансових ресурсів. У межах підходу обґрунтовується доцільність активізації механізмів ESG-фінансування, розвитку ринку «зелених» облігацій, сталого фінансування, гібридного фінансування, а також використання інструментів венчурного та інноваційного фінансування (рис. 1).



Джерело: запропоновано автором.

Рис. 1. Комплексний підхід до формування інституційно-фінансових засад інвестиційного забезпечення сталого розвитку національної економіки

Методичний базис запропонованого підходу передбачає використання системного, структурно-функціонального, інституційного, стратегічного та ризик-орієнтованого підходів

до оцінювання ефективності інвестиційного забезпечення сталого розвитку, що дозволяє комплексно аналізувати взаємозв'язок між інституційними умовами, фінансовими ресурсами, інвестиційною активністю та рівнем економічної стійкості держави. У межах підходу передбачається формування системи індикаторів оцінювання ефективності інвестиційної політики, визначення рівня інвестиційної привабливості економіки та оцінювання впливу інвестицій на соціально-економічний і екологічний розвиток країни. Цифровий компонент підходу полягає у впровадженні сучасних цифрових технологій у процеси управління інвестиційною діяльністю, включаючи використання big data-аналітики, blockchain-технологій, цифрових платформ моніторингу інвестицій, інструментів штучного інтелекту та smart-регулювання фінансових процесів, що сприяє підвищенню прозорості фінансових потоків, зниженню транзакційних витрат, мінімізації корупційних ризиків та забезпеченню оперативності управлінських рішень [15-18]. Євроінтеграційний вектор комплексного підходу передбачає адаптацію національної системи інвестиційного забезпечення до вимог та стандартів ЄС, імплементацію принципів ESG та положень EU Taxonomy, SFDR і CSRD, що створює передумови для інтеграції України до європейського фінансового простору, розширення доступу до міжнародних інвестиційних ресурсів та підвищення конкурентоспроможності національної економіки [19-22].

В умовах післявоєнного відновлення України комплексний підхід орієнтований на формування механізмів стратегічного інвестування у критичну інфраструктуру, промисловість, енергетику, цифрову економіку, людський капітал та інноваційні сектори. Реалізація запропонованого підходу сприятиме структурній модернізації економіки, посиленню її резилієнтності, підвищенню інвестиційної безпеки та забезпеченню довгострокового сталого розвитку держави.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Здійснено комплексне узагальнення інституційно-фінансових засад інвестиційного забезпечення сталого розвитку національної економіки та обґрунтовано їх системоутворюючу роль у формуванні довгострокової економічної стійкості. Встановлено, що ефективність інвестиційних процесів у контексті сталого розвитку визначається узгодженістю інституційного середовища (нормативно-правового, організаційного, регуляторного) із фінансовими механізмами мобілізації ресурсів. Обґрунтовано, що в умовах післявоєнного відновлення економіки України інституційно-фінансова система повинна трансформуватися у напрямі підвищення прозорості, цифровізації та адаптивності до глобальних викликів. Визначено, що перспективними інструментами інвестиційного забезпечення сталого розвитку є: «зелені» облігації, механізми державно-приватного партнерства, фінансові інструменти змішаного фінансування, а також інноваційні цифрові рішення (FinTech, блокчейн). Встановлено, що синергія державних, приватних та міжнародних інвестиційних ресурсів забезпечує мультиплікативний ефект для економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності та досягнення цілей сталого розвитку. Запропонований комплексний підхід передбачає інтеграцію інституційного, фінансового, цифрового, інноваційного та стратегічного компонентів у єдину систему управління інвестиційними процесами. Теоретична основа підходу ґрунтується на положеннях концепції сталого розвитку, інституціональної економіки, теорії фінансового забезпечення економічного зростання, ESG-орієнтованого інвестування, а також сучасних підходів до цифрової трансформації економічних систем.

Таким чином, інституційно-фінансові засади інвестиційного забезпечення сталого розвитку формуються як інтегрована система взаємодії держави, бізнесу та міжнародних інституцій, ефективність якої визначається рівнем узгодженості інституційних реформ, розвитком фінансових інструментів та здатністю економіки адаптуватися до глобальних викликів. Реалізація комплексного підходу до інвестиційного забезпечення дозволить

забезпечити довгострокове економічне зростання, підвищення конкурентоспроможності та досягнення цілей сталого розвитку національної економіки.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розроблення прикладного інструментарію оцінювання ефективності інституційно-фінансових механізмів інвестиційного забезпечення сталого розвитку, зокрема через формування інтегральних індексів та систем показників ESG-результативності. Перспективним є також поглиблення досліджень щодо впливу цифровізації фінансового сектору (FinTech, цифрові валюти центральних банків, токенизація активів) на трансформацію інвестиційних потоків у національній економіці. Особливої уваги потребує вивчення механізмів залучення міжнародного капіталу в умовах євроінтеграційних процесів України, зокрема адаптації національного фінансового регулювання до стандартів ЄС (EU Taxonomy, SFDR, CSRD). Доцільним є розвиток методичних підходів до оцінювання ризиків інвестування у проєкти сталого розвитку в умовах високої невизначеності та посткризової трансформації економіки. Крім того, перспективними є дослідження щодо формування ефективних моделей державно-приватного партнерства, розвитку «зеленого» фінансування та впровадження інноваційних фінансових інструментів у практику управління інвестиційними процесами. Важливим напрямом є також розроблення стратегічних сценаріїв інвестиційного забезпечення сталого розвитку з урахуванням чинників цифрової трансформації, глобальної конкуренції та кліматичних викликів.

References

Література

1. Avedian, L. Y. (2016). Innovatsii ta investytsii yak faktor zabezpechennia konkurentospromozhnosti natsionalnoi ekonomiky ta transformatsii ekonomichnykh vidnosyn [Innovation and investment as a factor in ensuring the competitiveness of the national economy and the transformation of economic relations]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, (2), 48–53 [in Ukrainian].
1. Аведян Л. Й. Інновації та інвестиції як фактор забезпечення конкурентоспроможності національної економіки та трансформації економічних відносин. *Актуальні проблеми державного управління*. 2016. № 2. С. 48–53.
2. Varnalii, Z. S., & Nikytenko, D. V. (2018). Determinanty zabezpechennia investytsiinoi bezpeky na nanorivni natsionalnoi ekonomiky [Determinants of investment security at the micro-level of the national economy]. *Mizhnarodnyi naukovi zhurnal "Internauka". Seriya: Ekonomichni nauky*, (6), 72–78 [in Ukrainian].
2. Варналій З. С., Нікитенко Д. В. Детермінанти забезпечення інвестиційної безпеки на нанорівні національної економіки. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки*. 2018. № 6. С. 72–78.
3. Holoborodko, T. V. (2016). Orhanizatsiino-ekonomichni zakhody investytsiinoho zabezpechennia ahrarnoho sektora natsionalnoi ekonomiky [Organisational and economic measures for investment support of the agricultural sector of the national economy]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomika*, 21(7(1)), 43–48 [in Ukrainian].
3. Голобородько Т. В. Організаційно-економічні заходи інвестиційного забезпечення аграрного сектора національної економіки. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2016. Т. 21, Вип. 7(1). С. 43–48.
4. Holian, V. A., Zastavnyi, Yu. B., Nedopad, H. V., & Korobka R. V. (2024). Finansovo-investytsiine zabezpechennia sfery povodzhennia z vidkhodamy yak kliuchovoi lanky ekolohizatsii natsionalnoi ekonomiky: rehionalni ta haluzevi osoblyvosti [Financial and investment support for the waste management sector as a key link in the greening of the national economy: regional and sectoral features]. *Investytsii: praktyka ta*
4. Голян В. А., Заставний Ю. Б., Недопад Г. В., Коробка Р. В. Фінансово-інвестиційне забезпечення сфери поводження з відходами як ключової ланки екологізації національної економіки: регіональні та галузеві особливості. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 7. С. 13–

dosvid, (7), 13–20 [in Ukrainian].

5. Hrytsenko, L. L. (2014). Obgruntuvannia priorytetnykh dzherel zabezpechennia investomistkosti natsionalnoi ekonomiky Ukrainy [Justification of priority sources for ensuring the investment capacity of Ukraine's national economy]. *Aktualni problemy ekonomiky*, (9), 84–91 [in Ukrainian].

6. Zaiarna, N. M., & Kizin, H. V. (2016). Otsinka systemy derzhavnoho rehuliuвання investytsiino-innovatsiinoho zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky Natsionalnoi ekonomiky na prykladi Lvivskoi oblasti [Assessment of the system of state regulation of investment and innovation support for the economic security of the national economy using the example of Lviv Oblast]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Ekonomichni nauky*, (4), 53–61 [in Ukrainian].

7. Zaiats, V. V., Puzyrova, P. V. (2021). Instrumenty zaluchennia inozemnykh investytsii ta finansuvannia investytsiinykh proektiv v Ukraini [Tools for attracting foreign investment and financing investment projects in Ukraine]. *Innovatyka v osviti, nautsi ta biznesi: vyklyky ta mozhlyvosti = Innovation in education, science and business: challenges and opportunities*: materials of the II All-Ukrainian conference of higher education and young scientists, Kyiv, KNUTD, November 18, 2021 (vol. 2, pp. 106–114) [in Ukrainian].

8. Ilchuk, V., Shpomer, T., & Shpomer, A. (2022). Investytsiinyi potentsial nebankivskykh finansovykh ustanov u systemi zabezpechennia staloho rozvytku natsionalnoi ekonomiky [The investment potential of non-bank financial institutions in the system of ensuring the sustainable development of the national economy]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, (4), 279–290 [in Ukrainian].

9. Kalashnykova, H. O. (2021). Suchasna paradyhma investytsiinoho zabezpechennia haluzei natsionalnoi ekonomiky [The modern paradigm of investment support for sectors of the national economy]. *Ekonomika i upravlinnia*, (3), 28–40 [in Ukrainian].

10. Maliutin, O. K. (2012). Investytsiine zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky natsionalnoi ekonomiky [Investment support for the economic security of the national economy]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, 8(1), 122–127 [in Ukrainian].

11. Marchuk, Yu. M., Holian, V. A., Korobka, R. V., & Zastavnyi, Yu. B. (2024). Zeleni investytsii yak skladova finansovo-investytsiinoho zabezpechennia ekolohizatsii natsionalnoi ekonomiky: vidtvoriuvalni ta

20.

5. Гриценко Л. Л. Обґрунтування пріоритетних джерел забезпечення інвестомісткості національної економіки України. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 9. С. 84–91.

6. Заярна Н. М., Кізін Г. В. Оцінка системи державного регулювання інвестиційно-інноваційного забезпечення економічної безпеки Національної економіки на прикладі Львівської області. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2016. Вип. 4. С. 53–61.

7. Заяць В. В., Пузирьова П. В. Інструменти залучення іноземних інвестицій та фінансування інвестиційних проєктів в Україні. *Іноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості*: матеріали II Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Київ, 18 листопада 2021 року. Т. 2. Київ: КНУТД, 2021. С. 106–114.

8. Ільчук В., Шпомер Т., Шпомер А. Інвестиційний потенціал небанківських фінансових установ у системі забезпечення сталого розвитку національної економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 4. С. 279–290.

9. Калашникова Г. О. Сучасна парадигма інвестиційного забезпечення галузей національної економіки. *Економіка і управління*. 2021. № 3. С. 28–40.

10. Малютін О. К. Інвестиційне забезпечення економічної безпеки національної економіки. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2012. Вип. 8(1). С. 122–127.

11. Марчук Ю. М., Голян В. А., Коробка Р. В., Заставний Ю. Б. Зелені інвестиції як складова фінансово-інвестиційного забезпечення

sektoralni vymiry [Green investments as a component of financial and investment support for the greening of the national economy: reproductive and sectoral dimensions]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (5), 19–25 [in Ukrainian].

12. Obraztsova, N. O. (2013). Investytsiina pryvablyvist innovatsiinykh pidpriemstv yak faktor zabezpechennia konkurentospromozhnosti natsionalnoi ekonomiky [The investment attractiveness of innovative enterprises as a factor in ensuring the competitiveness of the national economy]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (2), 105–107 [in Ukrainian].

13. Petrenko, O. P., Shevchenko, A. A., & Atamas, H. P. (2021). Instytutysiine zabezpechennia derzhavnoho upravlinnia u sferi zaluchennia investytsii v natsionalnu ekonomiku [Institutional framework for public administration in the field of attracting investment into the national economy]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, 13(4), 41–47 [in Ukrainian].

14. Pyroh, O. V., & Shevchenko, N. V. (2014). Makroprudentsiine rehuliuвання investytsiinoi diialnosti yak mekhanizm zabezpechennia stabilnoho rozvytku natsionalnoi ekonomiky [Macroprudential regulation of investment activity as a mechanism for ensuring the stable development of the national economy]. *Ekonomichnyi analiz*, 18(1), 63–70 [in Ukrainian].

15. Puzyrova, P. V., & Kovalska Yu. H. (2012). Teoretychni aspekty finansovykh investytsii, yikh osoblyvosti, formy ta stratehichni napriamy [Theoretical aspects of financial investments, their characteristics, forms and strategic directions]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, 6 (133), 83–86 [in Ukrainian].

16. Puzyrova, P. V., & Lisniak, S. I. (2024). Investytsiinyi potentsial yak osnova rozvytku natsionalnoi ekonomiky v umovakh turbulentnosti [Investment potential as the basis for the development of the national economy in conditions of turbulence]. *Problemy intehratsii osvity, nauky ta biznesu v umovakh hlobalizatsii: proceedings of the 6th International Scientific and Practical Conference*, Kyiv, KNUTD, 4 October 2024 (pp. 198–199) [in Ukrainian].

17. Slobodianiuk, N. O. (2016). Investytsiini stratehii zabezpechennia konkurentospromozhnosti ahrarnoi sfery natsionalnoi ekonomiky [Investment strategies for ensuring the competitiveness of the agricultural sector of the national economy]. *Biznes Inform*, (11), 172–176 [in Ukrainian].

18. Steblianko, I. (2016). Investytsiine zabezpechennia strukturnoho rozvytku natsionalnoi ekonomiky

екологізації національної економіки: відтворювальні та секторальні виміри. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 5. С. 19–25.

12. Образцова Н. О. Інвестиційна привабливість інноваційних підприємств як фактор забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 2. С. 105–107.

13. Петренко О. П., Шевченко А. А., Атамась Г. П. Інституційне забезпечення державного управління у сфері залучення інвестицій в національну економіку. *Економіка харчової промисловості*. 2021. Т. 13, Вип. 4. С. 41–47.

14. Пирог О. В., Шевченко Н. В. Макропруденційне регулювання інвестиційної діяльності як механізм забезпечення стабільного розвитку національної економіки. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 18, № 1. С. 63–70.

15. Пузырьова П. В., Ковальська Ю. Г. Теоретичні аспекти фінансових інвестицій, їх особливості, форми та стратегічні напрями. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 6 (133). С. 83–86.

16. Пузырьова П. В., Лісняк С. І. Інвестиційний потенціал як основа розвитку національної економіки в умовах турбулентності. *Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Київ, 4 жовтня 2024 року. Київ: КНУТД, 2024. С. 198–199.

17. Слободянюк Н. О. Інвестиційні стратегії забезпечення конкурентоспроможності аграрної сфери національної економіки. *Бізнес Інформ*. 2016. № 11. С. 172–176.

18. Стеблянко І. Інвестиційне забезпечення структурного розвитку

- [Investment support for the structural development of the national economy]. *Skhid*, (5), 26–32 [in Ukrainian].
19. Tymoshenko, O. V., & Liskovetska, T. P. (2017). Osoblyvosti ta perspektyvy zaluchennia inozemnykh investytsii v Ukrainu v konteksti zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky natsionalnoi ekonomiky [Characteristics and prospects of attracting foreign investment to Ukraine in the context of ensuring the economic security of the national economy]. *Biznes Inform*, (9), 87–92 [in Ukrainian]
20. Frunza, S. A. (2010). Zabezpechennia investytsiinoho rozvytku ahrarnoi sfery natsionalnoi ekonomiky. [Ensuring investment development in the agricultural sector of the national economy]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnogo universytetu. Ekonomichni nauky*, (17), 101–107 [in Ukrainian].
21. Khomenko, I., Volynets, L., & Chubykina, A. (2020). Stratehichni zasady investuvannia v liudskyi kapital dlia zabezpechennia rozvytku natsionalnoi ekonomiky Ukrainy [Strategic principles of investing in human capital to ensure the development of Ukraine's national economy]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, (1), 38–45 [in Ukrainian].
22. Lisniak, S. I., & Puzyrova, P. V. (2024). Transparency of the investment potential of the Ukrainian economy in the context of sustainable development. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen = Journal of Strategic Economic Research*, 4 (21), 120–130. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.4.11>.
- національної економіки. *Схід*. 2016. № 5. С. 26–32.
19. Тимошенко О. В., Лісковецька Т. П. Особливості та перспективи залучення іноземних інвестицій в Україну в контексті забезпечення економічної безпеки національної економіки. *Бізнес Інформ*. 2017. № 9. С. 87–92.
20. Фрунза С. А. Забезпечення інвестиційного розвитку аграрної сфери національної економіки. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2010. Вип. 17. С. 101–107.
21. Хоменко І., Волинець Л., Чубикіна А. Стратегічні засади інвестування в людський капітал для забезпечення розвитку національної економіки України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. № 1. С. 38–45.
22. Lisniak S. I., Puzyrova P. V. Transparency of the investment potential of the Ukrainian economy in the context of sustainable development. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 4 (21). С. 120–130. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.4.11>.

Отримано: 25.03.2026

Прийнято: 15.04.2026

Опубліковано: 23.04.2026

УДК 339.138:004.738.5(477)

DOI: 10.30857/2786-5398.2026.2.9

ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ БРЕНДІВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ЦИФРОВОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

ЗАМУЛА СЕРГІЙ ВАСИЛЬОВИЧ

аспірант кафедри журналістики та реклами,
Державний торговельно-економічний університет, Київ, Україна
<https://orcid.org/0009-0002-3936-8307>
s.zamula@knute.edu.ua

Анотація. У статті запропоновано підхід до оцінювання результативності маркетингових стратегій брендів в Україні в умовах воєнної економіки, цифровізації комунікацій та зростання поведінкової нестабільності споживачів. Актуальність дослідження зумовлена тим, що сучасне маркетингове середовище в Україні характеризується одночасним розширенням цифрових каналів, підвищеною чутливістю до соціальної відповідальності бізнесу, дефіцитом уваги, свідомим униканням реклами та нерівномірною динамікою споживчого попиту. За таких умов оцінювання маркетингової стратегії лише за продажами або медійним охопленням не дає повної картини. Метою статті є розроблення та апробація інтегрального підходу до оцінювання результативності маркетингових стратегій брендів в Україні на основі поєднання комунікаційних, брендових, комерційних та адаптивних критеріїв. У роботі використано методи теоретичного узагальнення, порівняльного аналізу, контент-аналізу публічно доступних кейсів українських брендів, а також багатокритеріального бального оцінювання і чутливісного аналізу вагових коефіцієнтів. Запропоновано інтегральний індекс результативності маркетингової стратегії бренду, що охоплює чотири блоки показників: комунікаційне охоплення, брендовий відгук, комерційно-поведінковий ефект та адаптивність до контексту. Апробацію проведено на кейсах Нової Пошти, monobank, Rozetka та EVA. Встановлено, що найвищу результативність демонструють стратегії, у яких поєднані продуктова цінність, персоналізація, омніканальність, залучення спільноти та соціальна релевантність. Доведено, що в українських умовах воєнного часу соціально значущий сенс комунікації, сервісна надійність і здатність бренду вбудовуватися в щоденне життя споживача істотно підсилюють ефективність маркетингової стратегії. Практична цінність дослідження полягає в можливості використання запропонованого підходу в системах KPI, маркетинговому аудиті, бюджетуванні кампаній та підготовці рішень щодо перерозподілу інвестицій між каналами і форматами комунікації.

Ключові слова: бренд; маркетингова стратегія; результативність; цифровий маркетинг; воєнна економіка; Україна.

EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF BRAND MARKETING STRATEGIES IN UKRAINE UNDER WARTIME ECONOMY AND DIGITAL TURBULENCE

ZAMULA SERHII

PhD student, Department of Journalism and Advertising
State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine
<https://orcid.org/0009-0002-3936-8307>
s.zamula@knute.edu.ua

Abstract. The article proposes an approach to evaluating the effectiveness of brand marketing strategies in Ukraine under wartime conditions, the digitalization of communications, and increased consumer behavioral instability. The relevance of the study stems from the fact that the current Ukrainian marketing environment is shaped by the simultaneous expansion of digital channels, attention scarcity, conscious ad avoidance, increased sensitivity to corporate social responsibility, and uneven recovery of consumer demand. Under such conditions, assessing marketing strategy only through sales or media reach does not provide a complete picture. The purpose of the article is to develop and test an integrated approach to evaluating the effectiveness of brand marketing strategies in Ukraine, combining communication, brand, commercial, and adaptive criteria. The study employs methods of theoretical generalization, comparative analysis, content analysis of publicly available cases of Ukrainian brands, multicriteria scoring, and sensitivity analysis of weighting coefficients. An integral index of brand marketing strategy effectiveness is proposed, including four blocks of indicators: communication reach, brand response, commercial and behavioral effect, and contextual adaptability. The approach is tested on the cases of Nova Poshta, Monobank, Rozetka, and EVA. The findings show that the most effective strategies combine product value, personalization, omnichannel orchestration, community involvement, and social relevance. The study shows that, in the Ukrainian wartime context, socially meaningful communication, service reliability, and a brand's ability to embed itself in consumers' everyday practices substantially reinforce marketing effectiveness. The practical value of the research lies in the potential to apply the proposed approach to KPI systems, marketing audits, campaign budgeting, and decisions on reallocating investments between channels and communication formats.

Keywords: brand; marketing strategy; effectiveness evaluation; digital marketing; wartime economy; Ukraine.

Постановка проблеми. Упродовж останніх років український ринок споживання, медіа й брендівих комунікацій функціонує в умовах, коли звичні підходи до оцінювання маркетингової ефективності втрачають достатність. Бренди одночасно працюють у просторі воєнної економіки, нерівномірного відновлення попиту, міграційних зрушень, енергетичних ризиків та цифрового перенасичення аудиторії. За оцінками Всеукраїнської рекламної коаліції, обсяг інтернет-ринку України у 2024 р. досяг 41 736 млн грн, а прогноз на 2025 р. становив 53 604 млн грн, що свідчить про подальшу структурну цифровізацію маркетингових бюджетів [8]. Одночасно, за даними ГС «БЮРО ІНТЕРАКТИВНОЇ РЕКЛАМИ УКРАЇНА» (ІАВ Ukraine), інтернетом користуються 26 млн українців, а середній щоденний час перебування у соціальних мережах перевищує 2,5 години [9]. На перший погляд це створює для брендів більше можливостей для контакту зі споживачем, однак фактично означає посилення конкуренції за увагу.

Складність полягає в тому, що масштаб аудиторії вже не гарантує сприйняття повідомлення та бажаного поведінкового ефекту. За результатами проведеного онлайн-опитування, Kantar Ukraine фіксує, що 28% опитаних свідомо скорочують перебування онлайн, а 54% цілеспрямовано зменшують перегляд реклами; при цьому рівень знання брендів і знання реклами демонструє помітну волатильність [11]. Відповідно, традиційні показники медіаефективності – охоплення, частота, CPM або навіть CTR – не дають вичерпної відповіді на питання про справжню результативність маркетингової стратегії.

Додатковим фактором виступає зміна ціннісних критеріїв вибору бренду. Дослідження Deloitte Ukraine показує, що 62% споживачів уникають компаній, які не вийшли з ринку рф, а для 55% важливо, щоб бізнес допомагав ЗСУ [10]. Це означає, що в сучасних умовах результативність маркетингової стратегії формується не лише через продаж або впізнаваність, а й через довіру, суспільну легітимність, сервісну надійність та здатність бренду бути релевантним контексту. Саме тому виникає наукова і практична потреба в

адаптованій до українських реалій моделі оцінювання ефективності маркетингових стратегій брендів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній маркетинговій науці оцінювання результативності стратегії традиційно розглядається на перетині таких підходів, як вартість бренду (brand equity), ефективність маркетингу (marketing productivity), ринкові активи (market-based assets) та маркетингова підзвітність (marketing accountability). За концепцією Келлера, капітал бренду – це специфічна реакція клієнта на маркетинг компанії, що виникає внаслідок наявності в його пам'яті унікальних знань про цю марку [1]. У такому підході ключовим є не сам факт контакту, а те, які асоціації, очікування і вибіркові переваги формує бренд. Р.К. Срівастава, Т.А. Шервані та Л. Фейхі розглядають бренди, відносини зі споживачами та каналні зв'язки як ринкові зв'язки, що напряду пов'язані зі створенням акціонерної вартості [3]. Натомість Р.Т. Раст зі співавторами наголошують, що ефективність маркетингу не може зводитися до короткострокової віддачі від комунікацій, оскільки маркетингові інвестиції формують і довгострокові нефінансові активи [2].

Подальший розвиток цієї проблематики пов'язаний із критикою фрагментарності маркетингових метрик. К.С. Катсікеас, Н.А. Морган, Л.К. Леоніду та Г.Т.М. Халт показали, що у маркетингових дослідженнях застосовується велика кількість різномірних показників результату, які часто слабо корелюють між собою і ускладнюють накопичення порівнюваного знання [4]. М. Ведель і П.К. Каннан, аналізуючи середовища з великим обсягом даних, доводять, що цифрова аналітика, персоналізація та інтеграція структурованих і неструктурованих даних розширюють можливості управління маркетинговими рішеннями, але водночас потребують нових правил інтерпретації ефектів [5]. С. Созюер, Г.С. Карпентер, П.К. Копалле, Л.М. МакАлістер і Д.Р. Леман пов'язують майбутнє маркетингової стратегії з підзвітністю, ринковою адаптивністю та здатністю функції маркетингу інтегруватися в систему стратегічного управління компанією [6].

Для українського контексту особливе значення мають праці, що аналізують маркетинг під час війни. М. Оклендер, О. Яшкіна, І. Златова, І. Чічеклі та Н. Летунівська показують, що цифрові інструменти стали одним із базових механізмів виживання та зростання малого і середнього бізнесу в Україні, а найбільш ефективні рішення поєднували каналну гнучкість, ощадне використання бюджету й швидку перебудову комунікації [7]. Водночас більшість наявних робіт або зосереджується на окремих інструментах диджитал-маркетингу або аналізує фінансові наслідки маркетингових дій без достатнього урахування брендової стійкості та суспільної релевантності.

Для більш системного огляду доречно згрупувати наявні праці у чотири дослідницькі блоки: 1) концепції brand equity і market-based assets, які пояснюють, через що маркетинг створює довгострокову цінність бренду [1-3]; 2) дослідження marketing accountability та багатомірності маркетингових метрик [4; 6]; 3) праці про цифрову аналітику й data-rich environments [5]; 4) вітчизняні дослідження цифрового маркетингу, бренд-менеджменту й довіри до бренду в турбулентному середовищі [7; 19; 20]. Така систематизація дає змогу точніше локалізувати наукову прогалину: міжнародна література достатньо глибоко описує концепти вимірювання, тоді як українські роботи більшою мірою акцентують на адаптації маркетингових практик до кризового контексту.

Зокрема, Л. Кудирко та Б. Ратушний розглядають бренд-менеджмент як інструмент посилення конкурентних позицій компанії у мінливому середовищі та підкреслюють роль стратегічної узгодженості бренду, маркетингових інновацій і довіри [19]. Є. Осипова та Б. Покотило доводять, що брендинг і репутаційний менеджмент спільно формують довіру до бренду як ключову передумову стійкого ринкового результату [20]. Проте навіть ці праці, як і дослідження маркетингу під час війни [7], не пропонують інтегрованого інструменту, який

давав би змогу в єдиній рамці порівнювати комунікаційні, брендові, поведінкові та адаптивні ефекти маркетингової стратегії бренду в українських умовах.

Отже, у науковій літературі достатньо глибоко опрацьовано окремі складові маркетингової результативності, проте залишається відкритим питання інтегрованої оцінки маркетингових стратегій брендів в Україні саме в умовах воєнної економіки та цифрової турбулентності. Недостатньо досліджено, яким чином поєднати в межах однієї оцінювальної моделі комунікаційні, брендові, комерційні та адаптивні ефекти; обмежено представлені й прикладні порівняльні оцінки українських брендів на основі відкритих даних. Ця прогалина зумовлює доцільність розроблення авторського методичного підходу.

Мета дослідження. Метою статті є розроблення та апробація інтегрального підходу до оцінювання результативності маркетингових стратегій брендів в Україні на основі поєднання комунікаційних, брендових, комерційно-поведінкових та адаптивних критеріїв.

Результати та обговорення. Першою особливістю сучасного українського ринку є асиметричне зростання диджитал-каналів. Рекламні бюджети повертаються на ринок нерівномірно, проте саме інтернет-сегмент зростає швидше за традиційні медіа [8]. За таких умов бренд уже не може будувати стратегію за логікою «один головний канал – одна велика кампанія». Ефективність дедалі частіше формується як результат комбінування платних, власних, заслужених і спільних медіаканалів, а також інтеграції продуктового досвіду, сервісу, контенту та ком'юніті-механік.

Друга особливість полягає у скороченні доступної уваги. Якщо аудиторія свідомо обмежує споживання реклами та онлайн-контенту, стратегія з високим тиском повторюваних меседжів може давати зворотний ефект [11]. Це зміщує акцент з простого нарощування контакту на якість взаємодії: наскільки повідомлення доречне моменту, наскільки воно персоналізоване, корисне, емоційно прийнятне та чи підтримується самим продуктом.

Третя особливість – зростання ваги суспільної та етичної складової бренду. Для українського споживача маркетинг дедалі частіше інтерпретується не як окремий рекламний потік, а як прояв реальної позиції компанії. Через це кампанії, які входять у резонанс з національним досвідом, локальною реальністю, потребами безпеки, підтримкою військових або взаємодопомоги, мають додатковий потенціал брендоутворення [10]. У результаті виникає потреба в такій системі оцінки, яка дозволяє фіксувати не тільки безпосередню реакцію аудиторії, а й ціннісну легітимність стратегії.

Таким чином, для українських умов доцільно трактувати результативність маркетингової стратегії як багатовимірний результат, що охоплює: здатність стратегії забезпечувати видимість бренду; здатність викликати брендовий відгук, залучення та лояльність; здатність стимулювати поведінкову або комерційну дію; здатність адаптуватися до кризового контексту та підтримувати довіру. Саме на такому підході базується запропонована в роботі авторська модель.

Методичний підхід до інтегрального оцінювання. Для порівняння брендів із різних секторів запропоновано інтегральний індекс результативності маркетингової стратегії бренду (ІРМСБ). Його логіка полягає у зведенні різнорідних маркетингових наслідків до чотирьох змістових блоків, що відображають ключові властивості сучасної маркетингової стратегії: комунікаційну силу, брендову силу, поведінкову або комерційну дію та адаптивність. На відміну від вузьких ROI-моделей, цей індекс не ототожнює ефективність лише з продажем, а передбачає діагностику стратегічної збалансованості.

$$ІРМСБ = (0,25K1 + 0,25K2 + 0,30K3 + 0,20K4) \times 20,$$

де K1 – комунікаційне охоплення; K2 – брендовий відгук; K3 – комерційно-поведінковий ефект; K4 – адаптивність і суспільна релевантність; $K_i \in \{1, 2, 3, 4, 5\}$.

Вагові коефіцієнти визначено за принципом обмеженої асиметрії між блоками. По-перше, комерційно-поведінковий ефект (K3) отримав найбільшу вагу 0,30, оскільки саме він

найтісніше пов'язаний із фактичною дією споживача і є найбільш прикладним виходом маркетингової стратегії. По-друге, комунікаційний і брендовий блоки (K1 і K2) одержали рівні ваги 0,25, бо для стратегічного оцінювання важливими є і видимість бренду, і якість резонансу: високе охоплення без брендового відгуку не створює стійкої цінності, тоді як лояльність без підтримки охоплення обмежує масштабування. По-третє, адаптивність і суспільна релевантність (K4) зафіксовано на рівні 0,20 як контекстний модератор результативності: в українських умовах воєнного часу цей блок не може бути другорядним, але він не повинен повністю заміщувати власне маркетинговий результат.

Таким чином, різниця між максимальною та мінімальною вагою становить лише 0,10, що не допускає домінування одного показника і зберігає збалансований характер індексу. Така логіка відповідає завданню не «винагородити» окрему сильну метрику, а порівняти цілісність маркетингової стратегії бренду.

Таблиця 1

Структура інтегрального індексу результативності маркетингової стратегії бренду

Блок оцінювання	Зміст блоку	Типові індикатори	Вага
K1. Комунікаційне охоплення	Оцінює здатність стратегії забезпечувати видимість бренду і силу контакту з аудиторією.	охоплення, перегляди, частка охопленої ЦА, широта медіаміксу, інтенсивність присутності у пікові моменти.	0,25
K2. Брендовий відгук	Фіксує силу резонансу, емоційної взаємодії та закріплення бренду у свідомості споживача.	Лояльність, рівень залученості, запам'ятовуваність реклами, користувацький контент, інтерес, повторні взаємодії, брендова прихильність.	0,25
K3. Комерційно-поведінковий ефект	Відображає вплив стратегії на дію користувача або економічний результат.	Конверсії, установки, оформлені картки, дохід від прямого маркетингу, середній чек, повторні покупки, донатна активність.	0,30
K4. Адаптивність і суспільна релевантність	Показує, наскільки стратегія доречна до кризового контексту, цінностей та очікувань українського споживача.	Контекстуальна відповідність, швидкість адаптації каналів, суспільний резонанс, підсилення довіри, етична прийнятність.	0,20

Джерело: розроблено автором.

Кожен блок оцінювався за п'ятибальною шкалою з попередньою якісною калібровкою відкритих даних. 1 бал означає відсутній, слабо виражений або непідтверджений ефект; 2 бали – локальний ефект без ознак стабільності чи масштабування; 3 бали – прийнятний ефект, підтверджений щонайменше одним задокументованим результатом або кількома узгодженими якісними сигналами; 4 бали – високий і масштабований ефект, підтверджений двома і більше взаємоузгодженими індикаторами; 5 балів – дуже високий і стратегічно виразний ефект, підтверджений кількома індикаторами, зовнішнім галузевим визнанням або стійким поєднанням поведінкового та брендового результату. Для K1 вирішальними були широта медіаміксу та сила контакту; для K2 – лояльність, залучення, пам'ятність і UGC; для K3 – конверсії, дохід, оформлення карток, повторна дія; для K4 – швидкість адаптації, контекстуальна доречність, суспільний резонанс і довіра. Якщо для блоку були наявні лише якісні сигнали без документованих метрик, оцінка не перевищувала 3 бали. Підсумковий індекс інтерпретується так: 85–100 балів – висока результативність маркетингової стратегії; 70–84 – достатня результативність із потенціалом масштабування; 55–69 – часткова результативність, що потребує корекції; менше 55 – низька результативність і необхідність перегляду стратегічної логіки.

Емпірична база дослідження. Емпіричну базу дослідження сформовано з чотирьох кейсів українських брендів і кампаній, для яких у відкритому доступі наявні документовані результати. Відбір здійснювався за такими критеріями: бренд має працювати на українському ринку і бути значущим для своєї категорії; джерела повинні містити

конкретизовані результати, придатні для порівняльного аналізу; кейси мають репрезентувати різні архетипи маркетингової стратегії. У результаті до вибірки включено Нова Пошта, monobank, Rozetka та EVA [12–18].

Джерельну базу становили офіційні корпоративні сторінки, публікації професійних маркетингових платформ, кейси технологічних партнерів та галузеві матеріали з визнаними результатами. З огляду на неоднорідність показників – від доходу й середнього чека до донатної активності, лояльності і користувацького контенту (UGC) – порівняння здійснювалося не за абсолютними значеннями, а за силою вияву ефекту в межах кожного блоку. Такий підхід є доцільним для первинної стратегічної діагностики, коли внутрішні дані компаній недоступні.

Для додаткової верифікації висновків застосовано чутливісний аналіз вагових коефіцієнтів та оцінку рангової стійкості результатів за коефіцієнтом Спірмена між базовою та альтернативними схемами зважування.

Результати апробації моделі. Кейс Нової Пошти репрезентує комплексну стратегію, пов'язану з конкретною проблемою, у якій сервісна інфраструктура бренду перетворюється на маркетинговий і суспільний ресурс. Проєкт «Запакуй небо» був побудований як спільна кампанія Нової пошти та фонду «Повернись живим»; за інформацією Effie, до комунікації було залучено 22 власні, зароблені, спільні та платні канали, а сам проєкт здобув Grand Prix Effie Awards Ukraine 2024 [12]. Офіційна сторінка кампанії фіксує масштаб цілі – 330 млн грн на посилення ППО [13]. З погляду автора, цей кейс демонструє максимальну адаптивність і дуже високий брендовий відгук, оскільки бренд не просто повідомляв, а інтегрував свою операційну модель у суспільно значиму дію. Саме тут маркетинг працює як механізм мобілізації довіри.

Кейс Monobank ілюструє ефективність логіки орієнтації на продукт та керованості спільнотою. Стосовно цього кейсу, Promodo відзначили, що системна ASO-стратегія й використання In-App Events підвищили кількість завантажень застосунку на 15%, а кількість оформлених карток – на 6,6%; додатково було зафіксовано 379 тис. оформлених карток і 238 тис. нових користувачів [15]. Водночас Kantar Ukraine зауважує, що навіть без класичних медійних кампаній 32% українців стверджували, що бачили рекламу бренду, а лояльність до monobank серед користувачів банків становила 87% [14]. Це означає, що маркетингова стратегія бренду функціонує як розширення продуктового досвіду: комунікацію створюють не лише рекламні повідомлення, а й корисні сервіси, поведінка команди та вбудованість бренду у повсякденні цифрові практики споживача.

Rozetka демонструє ефективність омніканальної стратегії, заснованої на даних. У кейсі Google Analytics 360 та BigQuery зафіксовано, що персоналізація рекомендацій і вдосконалення прямого маркетингу підвищили дохід від прямого маркетингу на 18%, а середню вартість замовлення – майже на 9% [16]. Інший кейс, опублікований TikTok For Business, показує, що використання формату TopView у період «чорної п'ятниці» забезпечило у 1,8 раза вищий показник переглядів порівняно з регіональним бенчмарком e-commerce, у 4 рази більше переглядів та у 1,4 раза вище охоплення порівняно з іншими awareness-кампаніями [17]. У цьому випадку результативність стратегії досягається завдяки поєднанню аналітики, точного моменту контакту і високої релевантності креативу до ситуації купівлі.

Кейс EVA відображає стратегію, орієнтовану на спільноту та користувацький контент. За даними Promodo, систематичне впровадження UGC-механіки в Instagram у межах активності #BBweek дало бренду близько 2000 користувацьких згадок-оглядів за 11 місяців, а коефіцієнт залученості зріс до 2% [18]. Важливо, що бренд не обмежився разовим конкурсом, а вибудував повторювану систему діалогу з аудиторією, яка підтримувала власні торгові марки й водночас посилювала емоційну близькість до бренду. Проте публічно

доступні дані не містять настільки ж виразних комерційних показників, як у кейсах monobank чи Rozetka, тому загальна інтегральна оцінка цієї стратегії є нижчою, хоча брендовий ефект лишається суттєвим.

Таблиця 2

Порівняльна апробація ІРМСБ на кейсах українських брендів

Бренд	Тип стратегії	Документований результат	K1	K2	K3	K4	ІРМСБ, балів
Нова Пошта	Інтегрована соціально значуща стратегія	22 канали комунікації; кампанія зі збору 330 млн грн; Grand Prix Effie Awards Ukraine 2024 [12; 13].	5	5	4	5	94
monobank	Продуктово-спільнотна та ASO-стратегія	+15% завантажень; +6,6% оформлених карток; 379 тис. карток; 238 тис. нових користувачів; 87% loyalty [14; 15].	4	5	5	5	95
Rozetka	Data-driven omnichannel strategy	+18% доходу від direct marketing; майже +9% AOV; 1,8x view rate; 4x impressions; 1,4x reach [16; 17].	5	4	5	4	91
EVA	UGC-орієнтована спільнотна стратегія	Близько 2000 UGC-згадок за 11 місяців; engagement rate до 2%; зміцнення лояльності до власних марок [18].	3	5	3	4	74

Джерело: складено автором за [12–18].

Результати апробації свідчать, що найвищі інтегральні оцінки мають стратегії, у яких маркетинг спирається не на один домінуючий інструмент, а на зв'язку «продукт – сервіс – комунікація – контекст». Monobank отримав найвищий підсумковий бал завдяки поєднанню продуктового новаторства, ефективної performance-оптимізації, високої лояльності та сильного органічного брендингу. Нова Пошта лише незначно поступається через те, що комерційно-поведінковий ефект у її кейсі проявляється переважно у формі масової мобілізації та довіри, а не класичної продажно-метрики. Rozetka демонструє дуже високу результативність за рахунок аналітики, персоналізації та точного пікового планування комунікації. EVA, своєю чергою, показує, що залучення спільноти та контенту, згенерованого безпосередньо користувачами, зміцнюють бренд, але без системного прив'язування до комерційних KPI стратегія виглядає менш переконливо в інтегральній оцінці.

Важливим є висновок про те, що нижчий інтегральний бал не завжди означає низьку якість маркетингу. Він може вказувати на те, що стратегія добре працює в одній площині, але недостатньо підкріплена публічно вимірними результатами в іншій. Отже, ІРМСБ виконує не лише порівняльну, а й діагностичну функцію: дозволяє побачити, де саме маркетингова система бренду створює основну цінність, а де є прогалина.

Для статистичної верифікації результатів було перевірено, наскільки ранжування брендів залежить від вибору ваг. Сформовано чотири альтернативні сценарії зважування: рівноваговий (0,25/0,25/0,25/0,25), комунікаційно-брендовий (0,30/0,30/0,20/0,20), поведінковий (0,20/0,20/0,40/0,20) та адаптивний (0,20/0,20/0,25/0,35). У цих сценаріях інтегральні оцінки змінювалися обмежено: Нова Пошта – 92–96 балів, monobank – 94–96, Rozetka – 89–92, EVA – 72–76. Коефіцієнт рангової кореляції Спірмена між базовим ранжуванням і альтернативними сценаріями становив $\rho = 0,80\text{--}1,00$, що свідчить про високу стійкість підсумкових висновків до помірної зміни вагових коефіцієнтів.

Обговорення результатів. Отримані результати узгоджуються з класичним положенням К.Л. Келлера про те, що сила бренду виявляється через характер споживчих асоціацій і диференційований відгук на маркетингові стимули [1]. Однак український контекст показує, що в сучасних умовах ці асоціації дедалі частіше формуються не навколо символічного образу як такого, а навколо функціональної корисності, сервісної надійності, патернів щоденного використання та суспільної позиції бренду. У цьому сенсі Monobank і

Нова Пошта демонструють, що продуктова або операційна реальність може стати сильнішим носієм бренду, ніж традиційна рекламна кампанія.

Висновки Р.Т. Раста зі співавторами щодо необхідності ширшого бачення ефективності маркетингу також знаходять підтвердження [2]. Якби оцінювання було обмежене тільки короткостроковим зростанням обсягів продажів, кейс Нової Пошти виглядав би менш результативним, ніж кейси Rozetka або monobank. Проте стратегічно він формує глибокий бренд-капітал і зміцнює довіру, яка в умовах воєнної економіки може мати довгострокову комерційну віддачу. Отже, продуктивність маркетингу в українських умовах слід трактувати як сумарний внесок у видимість, довіру, дію та стійкість.

Теза К.С. Катсікеаса зі співавторами про неоднорідність результатів [4] також підтверджується емпірично. Порівнювані кейси містять різні типи результатів: від лояльності і UGC до доходу від прямого маркетингу, показника переглядів та донатної мобілізації. Саме тому спроба уніфікувати всі стратегії через один-єдиний KPI неминуче збіднює аналіз. Запропонований індекс є способом зберегти багатовимірність результативності, не втрачаючи можливості для порівняння.

Роль даних та аналітики, на якій наголошують М. Ведель і П.К. Каннан [5] особливо яскраво проявилася в кейсі Rozetka. Персоналізація та управління піковими моментами попиту вимагають не просто доступу до даних, а здатності перетворювати їх на керовані сценарії комунікації. Водночас кейс EVA засвідчує, що навіть без складної інфраструктури даних бренд може нарощувати резонанс, якщо системно працює з ком'юніті та користувацьким контентом. Це дозволяє припустити, що для українських брендів критичним є не абсолютний технологічний рівень, а узгодженість інструментів зі стратегічною логікою бренду.

Українські дослідження цифрового маркетингу, бренд-менеджменту та довіри до бренду [7; 19; 20] справедливо акцентують на швидкості адаптації, цифровій гнучкості бізнесу й ролі довіри як нематеріальної основи ринкової стійкості. Результати цього дослідження розвивають зазначену тезу: адаптивність не повинна розумітися лише як зміна каналу або медіаміксу. У брендовому вимірі вона означає здатність маркетингової стратегії бути соціально доречною, морально прийнятною та психологічно релевантною аудиторії. Саме тому в запропонованій моделі адаптивність виділено в окремий блок, а не розчинено всередині комунікаційних чи фінансових показників.

Таблиця 3

Архетипи маркетингових стратегій брендів і пріоритетні орієнтири їх оцінювання

Архетип стратегії	Найсильніший механізм впливу	Пріоритетні KPI для оцінювання	Основний ризик
Продуктово-спільнотна	Корисний сервіс перетворюється на комунікацію і сам підтримує бренд.	Встановлення (інсталяції), SAS/CPO, лояльність, запам'ятовуваність реклами, повторне використання, органічні згадки.	Сильна залежність від якості продукту і швидкості оновлень.
Data-driven omnichannel	Аналітика і персоналізація збільшують релевантність контакту та конверсію.	Зростання доходу, середній чек, коефіцієнт конверсії, показник переглядів, охоплення, CRM-ефект.	Небезпека надмірної технократичності без емоційного резонансу.
Інтегрована соціально значуща	Брендова інфраструктура працює як механізм суспільної мобілізації та довіри.	Участь аудиторії, медіа-мультиплікатор, довіра, увага, репутаційний капітал.	Складність прямого вимірювання комерційної віддачі в короткому періоді.
UGC-спільнотна	Контент споживачів посилює близькість бренду і соціальний доказ.	Рівень залученості, обсяг користувацького контенту, частка голосу, конверсії за допомогою реклами, лояльність до суббрендів.	Нечіткий зв'язок між залученням та продажем без налаштованої аналітики.

Джерело: узагальнено автором за результатами аналізу [12–18].

З практичного погляду результати дають змогу сформулювати кілька управлінських орієнтирів. По-перше, брендам доцільно переходити від «одноканальної» оцінки до збалансованих дашбордів, де одночасно відстежуються охоплення, реакція на бренд або конверсія і відповідність контексту. По-друге, продукт, сервіс і маркетинг мають оцінюватися не ізольовано, а як єдина система створення споживчої цінності. По-третє, брендам варто формалізувати соціальну релевантність як частину KPI-системи, особливо в категоріях з високою емоційною та суспільною чутливістю. На основі аналізованих кейсів узагальнимо типові архетипи стратегій і відповідні пріоритети оцінювання.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У статті доведено, що оцінювання результативності маркетингових стратегій брендів в Україні в сучасних умовах потребує ширшого методичного підходу, ніж традиційна сукупність продажних і медійних показників. Воєнна економіка, цифрова турбулентність, дефіцит уваги та підвищена чутливість споживача до суспільної позиції бізнесу зумовлюють необхідність інтегрувати в систему оцінки чотири блоки: комунікаційне охоплення, брендовий відгук, комерційно-поведінковий ефект та адаптивність.

Наукова новизна роботи полягає в розробленні інтегрального індексу результативності маркетингової стратегії бренду та його апробації на відкритих кейсах українського ринку. Апробація показала, що найвищу результативність забезпечують стратегії, які поєднують продуктову цінність, аналітичну керованість, омніканальність, залучення спільноти й соціальну релевантність. У цьому сенсі сучасний український бренд виграє не стільки за рахунок гучності комунікації, скільки за рахунок здатності бути корисним, доречним і впізнаваним у контексті повсякденних практик споживача.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що запропонований індекс може використовуватися в маркетинговому аудиті, оцінці кампаній, системах KPI, підготовці бюджетних рішень і внутрішніх брендových дашбордах. Для компаній це створює можливість більш зважено перерозподіляти інвестиції між платними медіа, CRM, community-механіками, продуктово-комунікаційними рішеннями та соціально значущими проектами.

Разом з тим дослідження має обмеження. Воно спирається на відкриті дані, а отже залежить від якості публічно розкритих результатів; кейси належать до різних категорій, тому повна метрична еквівалентність між ними відсутня; запропоновані ваги індексу мають евристичний характер і, попри здійснений чутливісний аналіз, потребують подальшої валідації на ширшій вибірці та із залученням кількох незалежних експертів. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розширенням бази кейсів, залученням первинних корпоративних даних, розробленням галузевих модифікацій ІРМСБ, а також економетричним тестуванням зв'язку між інтегральною оцінкою маркетингової стратегії та динамікою ринкової частки, позиттєвою цінністю клієнта (CLV), індексом споживчої лояльності (NPS) та сприйняттям бренду.

References

1. Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224299305700101>.
2. Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter, G. S., Kumar, V., & Srivastava, R. K. (2004). Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Marketing*, 68(4), 76–89. DOI: <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.76.42721>.

Література

1. Keller K. L. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*. 1993. Vol. 57, No. 1. P. 1–22. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224299305700101>.
2. Rust R. T., Ambler T., Carpenter G. S., Kumar V., Srivastava R. K. Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Marketing*. 2004. Vol. 68, No. 4. P. 76–89. DOI: <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.76.42721>.

3. Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (1998). Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis. *Journal of Marketing*, 62(1), 2–18. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224299806200102>.
4. Katsikeas, C. S., Morgan, N. A., Leonidou, L. C., & Hult, G. T. M. (2016). Assessing Performance Outcomes in Marketing. *Journal of Marketing*, 80(2), 1–20. DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0287>.
5. Wedel, M., & Kannan, P. K. (2016). Marketing Analytics for Data-Rich Environments. *Journal of Marketing*, 80(6), 97–121. DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0413>.
6. Sozuer, S., Carpenter, G. S., Kopalle, P. K., McAlister, L. M., & Lehmann, D. R. (2020). The Past, Present, and Future of Marketing Strategy. *Marketing Letters*, 31(2–3), 163–174. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11002-020-09529-5>.
7. Oklander, M., Yashkina, O., Zlatova, I., Cicekli, I., & Letunovska, N. (2024). Digital Marketing in the Survival and Growth Strategies of Small and Medium-Sized Businesses During the War in Ukraine. *Marketing and Management of Innovations*, 15(1), 15–28. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2024.1-02>.
8. Polosmak, I. (2024). Obiem reklamno-komunikatsiinoho rynku Ukrainy 2024 i prohnz obiemiv rynku 2025 [Volume of the advertising and communications market of Ukraine 2024 and market volume forecast for 2025]. *All-Ukrainian Advertising Coalition*. 23.12.2024. URL: <https://vrk.org.ua/news-events/2024/ad-volume-2025.html> [in Ukrainian].
9. IAB Ukraine (2023). Digital Market Overview 2024. URL: <https://iab.com.ua/wp-content/uploads/2024/06/IAB-Ukraine-Digital-Market-Overview-2024.pdf>.
10. Deloitte Ukraine (2024). Menshe obmezhuuiut sebe u vytratakh, kupuiut oflain ta pidtrymuiut brendy, yaki dopomahaiut ZSU, – doslidzhennia Deloitte Ukraine pro spozhyvatski nastroi ukrainsiv [Ukrainians limit spending less, shop offline, and support brands that help the Armed Forces of Ukraine: Deloitte Ukraine consumer sentiment study]. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/consumer-research-2024.html>.
3. Srivastava R. K., Shervani T. A., Fahey L. Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis. *Journal of Marketing*. 1998. Vol. 62, No. 1. P. 2–18. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224299806200102>.
4. Katsikeas C. S., Morgan N. A., Leonidou L. C., Hult G. T. M. Assessing Performance Outcomes in Marketing. *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80, No. 2. P. 1–20. DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0287>.
5. Wedel M., Kannan P. K. Marketing Analytics for Data-Rich Environments. *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80, No. 6. P. 97–121. DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0413>.
6. Sozuer S., Carpenter G. S., Kopalle P. K., McAlister L. M., Lehmann D. R. The Past, Present, and Future of Marketing Strategy. *Marketing Letters*. 2020. Vol. 31, No. 2–3. P. 163–174. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11002-020-09529-5>.
7. Oklander M., Yashkina O., Zlatova I., Cicekli I., Letunovska N. Digital Marketing in the Survival and Growth Strategies of Small and Medium-Sized Businesses During the War in Ukraine. *Marketing and Management of Innovations*. 2024. Vol. 15, No. 1. P. 15–28. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2024.1-02>.
8. Полосьмак І. Об'єм рекламно-комунікаційного ринку України 2024 і прогноз об'ємів ринку 2025. *Всеукраїнська рекламна коаліція*. 23.12.2024. URL: <https://vrk.org.ua/news-events/2024/ad-volume-2025.html>.
9. Digital Market Overview 2024. *IAB Ukraine*. 2023. URL: <https://iab.com.ua/wp-content/uploads/2024/06/IAB-Ukraine-Digital-Market-Overview-2024.pdf>.
10. Менше обмежують себе у витратах, купують офлайн та підтримують бренди, які допомагають ЗСУ, – дослідження Deloitte Ukraine про споживацькі настрої українців. *Deloitte Ukraine*. 13.03.2025. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/consumer-behavior-research-2024.html>.

[behavior-research-2024.html](#) [in Ukrainian].

11. Sereda, S. (2024). U svoii mushli: povedinka ukrainsiv onlain [In their shell: Ukrainians' online behavior]. *Kantar Ukraine*. 26.07.2024. URL: <https://www.kantar.com/ua/inspiration/advertising-media/in-ones-shell>.

12. Effie Worldwide (2024). The most effective marketing campaigns in Ukraine: winners of Effie Awards Ukraine 2024. URL: <https://www.effie.org/news/the-most-effective-marketing-campaigns-in-ukraine-winners-of-ffie-awards-ukraine-2024/>

13. Nova poshta (2026). Zapakui nebo [Pack the sky]. URL: https://novaposhta.ua/zapakuy_nebo/ [in Ukrainian].

14. Yezhov, K. (2023). Yak silnyi brend peretvoriue bud-yaku komunikatsiiu v reklamu – fenomen monobank [How a strong brand turns any communication into advertising: the monobank phenomenon]. *Kantar Ukraine*. 18.08.2023. URL: https://www.kantar.com/ua/inspiration/brands/difference-defines-a-strong-brand_monobank [in Ukrainian].

15. Lavska, V. (2026). SEO, brend, SMM, ASO – naitsikavishi keisy roku vid Promodo [SEO, brand, SMM, ASO: the most interesting cases of the year from Promodo]. *Promodo*. 12.01.2026. URL: <https://www.promodo.ua/blog/seo-brend-smm-aso---naycikavishi-keysi-roku-vid-promodo> [in Ukrainian].

16. Google Analytics 360 (2016). Rozetka increases direct marketing revenue by 18% and average order value by nearly 9%. URL: https://services.google.com/fh/files/misc/ga360_rozetka_a_case_study_v4.pdf.

17. TikTok For Business (2025). Rozetka Ukraine: Scaling awareness at peak demand with TikTok TopView for major Ukrainian E-comm. URL: <https://ads.tiktok.com/business/en-US/inspiration/rozetka-topview-black-friday-ukraine-case-study>.

18. Promodo (2024). Yak EVA stala pershim v Ukraini biuti-riteilerom, khto pochav systemno vykorystovuvaty UGC v Instagram [How EVA became the first beauty retailer in Ukraine to systematically use UGC on Instagram]. Available at: <https://www.promodo.ua/cases/yak-eva-stala-pershim-v-ukrayini-byuti-riteylerom-hto-pochav-sistemno-vikoristovuvati-ugc-v-instagram> [in Ukrainian].

11. Серед С. У своїй мушлі: поведінка українців онлайн. *Kantar Ukraine*. 26.07.2024. URL: <https://www.kantar.com/ua/inspiration/advertising-media/in-ones-shell>.

12. The most effective marketing campaigns in Ukraine: winners of Effie Awards Ukraine 2024. *Effie Worldwide*. 09.12.2024. URL: <https://www.effie.org/news/the-most-effective-marketing-campaigns-in-ukraine-winners-of-ffie-awards-ukraine-2024/>

13. Запакуй небо. *Нова пошта*. URL: https://novaposhta.ua/zapakuy_nebo/

14. Єжов К. Як сильний бренд перетворює будь-яку комунікацію в рекламу – феномен monobank. *Kantar Ukraine*. 18.08.2023. URL: https://www.kantar.com/ua/inspiration/brands/difference-defines-a-strong-brand_monobank.

15. Лавська В. SEO, бренд, SMM, ASO – найцікавіші кейси року від Promodo. *Promodo*. 12.01.2026. URL: <https://www.promodo.ua/blog/seo-brend-smm-aso---naycikavishi-keysi-roku-vid-promodo>.

16. Rozetka increases direct marketing revenue by 18% and average order value by nearly 9%. *Google Analytics 360*. 2016. URL: https://services.google.com/fh/files/misc/ga360_rozetka_case_study_v4.pdf.

17. Rozetka Ukraine: Scaling awareness at peak demand with TikTok TopView for major Ukrainian E-comm. *TikTok For Business*. 2025. URL: <https://ads.tiktok.com/business/en-US/inspiration/rozetka-topview-black-friday-ukraine-case-study>.

18. Як EVA стала першим в Україні б'юті-рітейлером, хто почав системно використовувати UGC в Instagram. *Promodo*. 2024. URL: <https://www.promodo.ua/cases/yak-eva-stala-pershim-v-ukrayini-byuti-riteylerom-hto-pochav-sistemno-vikoristovuvati-ugc-v-instagram>.

-
- | | |
|--|--|
| <p>19. Kudyenko, L., & Ratushnyi, B. (2024). Brendmenedzhment kompanii v hlobalnomu konkurentnomu seredovyshchi [Brand management of companies in a global competitive environment]. <i>Ekonomichnyi prostir</i>, (190), 280–286. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-51 [in Ukrainian].</p> <p>20. Osypova, Ye. L., & Pokotylo, B. O. (2024). Brendynh ta reputatsiinyi menedzhment yak instrument pobudovy doviry do brendu [Branding and reputation management as a tool for building brand trust]. <i>Ekonomichnyi prostir</i>, (191), 230–234. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-37 [in Ukrainian].</p> | <p>19. Кудирко Л., Ратушний Б. Бренд-менеджмент компаній в глобальному конкурентному середовищі. <i>Економічний простір</i>. 2024. № 190. С. 280–286. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-51.</p> <p>20. Осипова Є. Л., Покотило Б. О. Брендинг та репутаційний менеджмент як інструмент побудови довіри до бренду. <i>Економічний простір</i>. 2024. № 191. С. 230–234. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-37.</p> |
|--|--|

Отримано: 31.03.2026

Прийнято: 17.04.2026

Опубліковано: 23.04.2026

УДК 338.5

DOI: 10.30857/2786-5398.2026.2.10

МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ МАРКЕТИНГОВОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ В БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ

ШКОВЕЦЬ КАТЕРИНА ОЛЕКСІЙВНА

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу,
Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-9578-2396>
ekaterinashikov@gmail.com

ЄВСЕЙЦЕВА ОЛЕНА СЕРГІЙВНА

кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри маркетингу,
Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0000-0001-6079-2968>
yevseitseva.os@knutd.com.ua

КВІТА ГАЛИНА МИКОЛАЇВНА

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу,
Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-6397-502X>
galkvit@ukr.net

КИРИЛЕНКО ВІКТОРІЯ ВАЛЕРІЙВНА

студент кафедри маркетингу,
Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0009-0004-6055-220X>
ykochkakirilenko@gmail.com

Анотація. У статті здійснено комплексне дослідження механізмів формування цінової стратегії банківських установ в умовах економічної нестабільності. Метою дослідження є розробка науково-методичних підходів до вдосконалення маркетингової стратегії банку на основі аналізу ринкових індикаторів та моделювання взаємозв'язків між фінансовими інструментами. В статті виконано систематизацію підходів до формування маркетингових стратегій банків у волатильному середовищі, визначено специфіку ціноутворення на банківські продукти. Проведено порівняльний аналіз динаміки українського індексу ставок за депозитами фізичних осіб (UIRD) та польського індексу WIBOR. Використання однофакторного та двофакторного дисперсійного аналізу дозволило оцінити ступінь впливу ринкових чинників на вартість фінансових ресурсів. Розроблено прогнозні моделі на основі аналізу часових рядів, що дало змогу сформулювати практичні рекомендації щодо оптимізації маркетингової активності банків та підвищення їхньої конкурентоспроможності. В статті визначено, що об'єктом дослідження виступають процеси маркетингової діяльності та формування цінової політики банків України. Предметом дослідження є сукупність статистичних методів, інструментів та прогнозних моделей маркетингового аналізу банківських показників. Методологічну основу дослідження склали методи описової статистики, кореляційний та дисперсійний аналіз, а також методи графічного прогнозування часових рядів. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості

використання запропонованих моделей для адаптації цінових параметрів банківських продуктів до змін кон'юнктури ринку. Проведено аналіз індексу споживчих цін та встановлено, що стан банківського сектору є відносно стабільним внутрішньому споживчому ринку, тобто цей факт є сигналом постійної необхідності закладати інфляційну премію у вартість пасивів, щоб пропозиція за депозитами залишалася привабливою в очах вкладника.

Ключові слова: банківський маркетинг; цінова стратегія; моделювання; індекс UIRD; WIBOR; дисперсійний аналіз; прогнозування; фінансові інструменти.

MODELING OF MARKETING PRICING PROCESSES IN THE BANKING SECTOR OF UKRAINE

SHIKOVETS KATERYNA

PhD in Economic, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing,
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0002-9578-2396>
ekaterinashikov@gmail.com

EVSEYTSEVA OLENA

PhD in Economic, Associate Professor, Head of the Department of Marketing,
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0001-6079-2968>
yevseitseva.os@knutd.com.ua

Kvita Halyna

PhD in Economic, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing,
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0002-6397-502X>
galkvit@ukr.net

KYRYLENKO VICTORIA

Student of the Department of Marketing,
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

<https://orcid.org/0009-0004-6055-220X>
yikochkagirilenko@gmail.com

Abstract. The article conducts a comprehensive study of the mechanisms underlying the pricing strategy of banking institutions in conditions of economic instability. The purpose of the study is to develop scientific and methodological approaches to improve the bank's marketing strategy by analyzing market indicators and modeling relationships among financial instruments. The article systematizes approaches to developing bank marketing strategies in a volatile environment and identifies the specifics of pricing for banking products. A comparative analysis of the dynamics of the Ukrainian index of deposit rates for individuals (UIRD) and the Polish WIBOR index was conducted. The use of one- and two-factor analysis of variance enabled us to assess the extent of market factors' influence on the cost of financial resources. Forecasting models were developed using time-series analysis, enabling practical recommendations for optimizing bank marketing activities and increasing their competitiveness. The article determines that the study's objective is the processes of marketing activity and the formation of pricing policy in Ukrainian banks. The subject of the study is a set of statistical methods, tools, and forecasting models of marketing analysis of banking indicators. The methodological basis of the study was descriptive statistics,

correlation analysis, variance analysis, and graphical forecasting of time series. The practical significance of the results lies in the ability to use the proposed models to adapt the pricing parameters of banking products to changes in market conditions. An analysis of the consumer price index was conducted, and it was found that the state of the banking sector is relatively stable in the domestic consumer market; that is, this fact is a signal of the constant need to place an inflation premium on the value of liabilities so that the offer on deposits remains attractive in the eyes of the depositor.

Keywords: banking marketing; pricing strategy; modeling; UIRD index; WIBOR; variance analysis; forecasting; financial instruments.

Постановка проблеми. Банківський сектор України працює в умовах високої невизначеності та значних макроекономічних викликів. У таких обставинах класичні методи залучення клієнтів, як у Європейській зоні, перестають бути ефективними, на перше місце виходить здатність банку швидко адаптувати свої спроможності до ринкових змін. Маркетингове дослідження банківського сектору дозволяє не лише зрозуміти поведінку споживачів, а й аналітично обґрунтувати зміну відсоткових ставок та інвестиційних пріоритетів. Використання сучасних методів аналізу, таких як дисперсійний аналіз, кореляційне моделювання та побудова прогностичних трендів, робить маркетингову стратегію банку більш точною, науково підкріпленою та стійкою до макроекономічних ризиків. Важливою складовою формування маркетингової стратегії є також цінова політика банку, яка безпосередньо залежить від математичного моделювання ринкових процесів. Оскільки банківський маркетинг не може існувати відірвано від показників прибутковості, встановлення відсоткових ставок за депозитами та кредитами саме тому одночасно передусє як фінансовим, так і маркетинговим рішенням. Моделювання процесів маркетингового ціноутворення в банківському секторі України вимагає аналізу еластичності попиту та постійного моніторингу ставок конкурентів, що в українських реаліях часто здійснюється через відстеження індексів, подібних до UIRD.

Аналіз публікацій по проблемі. Проведений аналіз наукових публікацій свідчить про зростання уваги дослідників до проблем маркетингового ціноутворення, особливо в умовах цифровізації банківського сектору, посилення конкуренції та трансформації поведінки споживачів фінансових послуг. Л.В. Кузнєцова та Л.В. Жердецька розкрили принципи формування цін на банківські продукти, систематизували методи банківського ціноутворення та визначили фактори, що впливають на вартість фінансових послуг [1].

Проблематику трансфертного ціноутворення у банках досліджував Т.Г. Савченко [2]. Т.Г. Савченко розглянув методологічні аспекти трансфертного ціноутворення, обґрунтував функції трансфертної ціни та проаналізував міжнародний досвід застосування відповідних моделей у банківських установах [2].

Особливості ціноутворення на ринку банківських продуктів в умовах цифрової економіки досліджувала Н.С. Носань [3]. Дослідник Н.С. Носань акцентує увагу на впливі цифрових технологій, інноваційних фінансових сервісів та змін у поведінці клієнтів на процес формування цін у банківському секторі України [3].

Теоретичні засади маркетингового ціноутворення та його роль у системі стратегічного управління підприємством розкрито у працях А.В. Сотник, Г.О. Ткачук, Т.О. Біляк. Науковці обґрунтовують необхідність інтеграції маркетингових досліджень, стратегічного менеджменту та цінової політики для забезпечення конкурентоспроможності організацій [4].

Сучасні тенденції маркетингового ціноутворення та їх вплив на споживчий попит висвітлено у роботах В.В. Лагодієнко, В.В. Мільчева, М.В. Брайко. Автори підкреслюють важливість використання цифрових технологій, адаптивних цінових стратегій та клієнтоорієнтованих підходів у сучасному маркетинговому середовищі [5].

Питання методів ціноутворення на банківські послуги також досліджували О.Л. Білий та О.Г. Череп, які визначили взаємозв'язок між витратами банку, попитом та ціною банківських продуктів [6].

Однак, подальшого дослідження потребують питання комплексного моделювання процесів маркетингового ціноутворення в банківському секторі України з урахуванням цифрової трансформації, поведінкових факторів споживачів, ризиків воєнного періоду та змін конкурентного середовища. Це зумовлює необхідність подальших досліджень у даному напрямі.

Невирішені частини дослідження. Дослідження літературних джерел показали, що моделювання процесів маркетингового ціноутворення в банківському секторі України є досить актуальним питанням на сьогодні. Тому автори статті розкрили теоретичну основу формування маркетингової стратегії ціноутворення банків у нестабільному середовищі. Проаналізували динаміку індексу UIRD (Ukrainian Index of Retail Deposit Rates) та провели порівняльний аналіз з WIBOR (Warsaw Interbank Offered Rate), за допомогою однофакторного та двофакторного дисперсійного аналізу. Побудували прогнозні моделі та сформулювали практичні рекомендації щодо оптимізації процесів маркетингового ціноутворення в банківському секторі України на основі розрахунків.

Мета дослідження. Мета роботи полягає у проведенні комплексного маркетингового дослідження банківського сектору України, оцінці стабільності ринкових індикаторів та визначенні взаємозв'язку між різними фінансовими інструментами для моделювання процесів маркетингового ціноутворення в банківському секторі України.

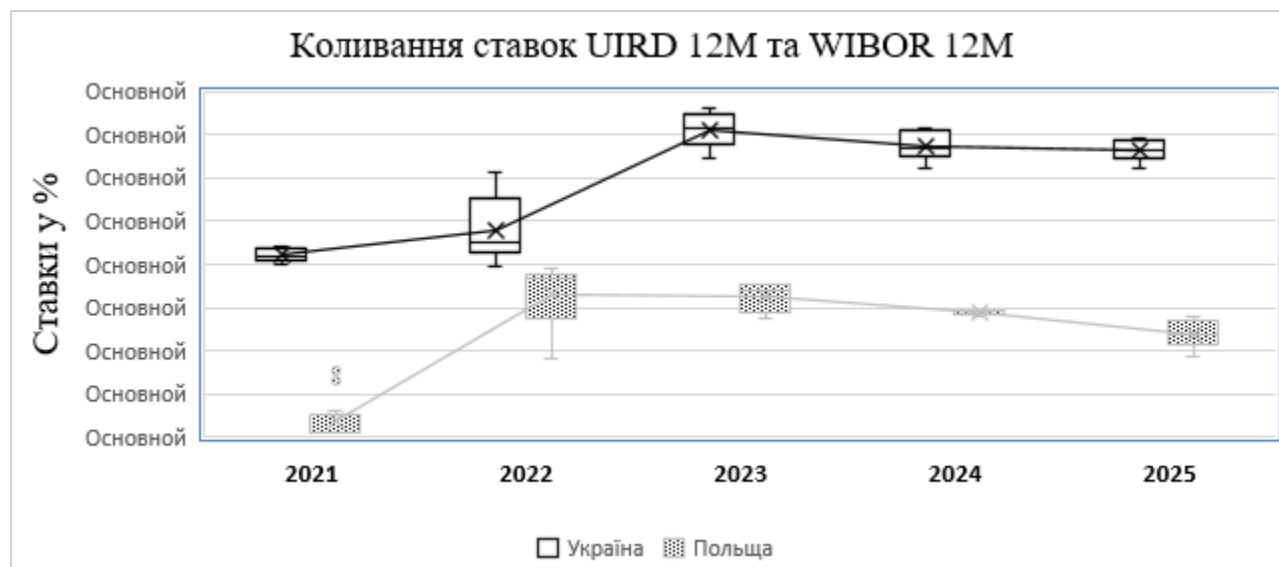
Результати та обговорення. Проведемо аналіз та оцінку маркетингового середовища банківського ринку України на основі кількісних показників за період з 2021–2025 рр., використовуючи статистичну звітність, реальні зміни у структурі активів і пасивів банківської системи під впливом монетарної політики Національного банку України [7, 8]. Основними інструментами регулювання банківського середовища є облікова ставка та операції з депозитними сертифікатами, які створюють альтернативу кредитуванню реального сектору та прямо впливають на формування індексу UIRD (Ukrainian Index of Retail Deposit Rates) [9].

Дослідимо український індекс ставок за депозитами фізичних осіб у гривні терміном на 12 місяців (UIRD 12M), оскільки саме цей інструмент є орієнтиром для оцінки вартості та маркетингової активності банків.

Для більш глибокого дослідження функціонування банківського маркетингу в міжнародному контексті проведемо порівняльний аналіз із банківським сектором Польщі, який є одним із найбільш інтегрованих у європейську фінансову систему та демонструє високий рівень стійкості до регіональних шоків. Основним індикатором вартості капіталу на польському ринку виступає індекс WIBOR, зокрема його 12-місячна котирувка (WIBOR 12M), що відображає відсоткову ставку, за якою комерційні банки Польщі надають ресурси один одному на відповідний термін [10].

Використання WIBOR 12M як об'єкта порівняння обумовлене тим, що цей показник є базовим для ціноутворення більшості банківських продуктів у Польщі, включаючи іпотечне кредитування та корпоративні позики, що робить його ключовим чинником формування маркетингових стратегій польських фінансових установ.

Аналіз динаміки польського ринку протягом 2021–2025 років демонструє кардинально іншу амплітуду коливань порівняно з українським UIRD 12M, що пояснюється різними монетарними режимами та рівнями інфляційного тиску (рис. 1). У 2021 році польський банківський сектор перебував у стані наднизьких відсоткових ставок (рис. 1). WIBOR 12M коливався в межах 0,25–3,13%, що було наслідком стимулюючої політики Національного банку Польщі у постпандемічний період.



Джерело: побудовано авторами.

Рис. 1. Порівняння відсоткових ставок в Україні та Польщі за 2021–2025 роки

Однак у 2022 році, під впливом глобального зростання цін на енергоносії та прискорення інфляції в ЄС та війни в Україні, польський регулятор вдався до серії агресивних підвищень облікової ставки, що призвело до стрімкого стрибка WIBOR 12M до позначки 7,82% у жовтні (рис. 1). Цей період на графіку коливань чітко корелює з різким зростанням ставок в Україні, хоча номінальні значення ставок у Польщі залишалися суттєво нижчими через менші ризики країни та членство в Європейському Союзі.

Аналізуючи, отримані результати можна прийти до висновку, що якщо для України 2023 рік став періодом пікових значень UIRD 12M через гостру потребу банків у ліквідності, то польський WIBOR 12M у цей час почав поступово стабілізуватися та знижуватися до рівнів 5,5–5,8% (рис. 1). Динаміка WIBOR 12M у 2024–2025 роках характеризується плавним зниженням, що відображається у 4–5%, тоді як українські банки змушені утримувати ставки на рівні 13% для нівелювання військових ризиків (рис. 1). Порівняння середніх значень не дає повної відповіді на питання про те, наскільки сильно географічний та часовий фактори взаємодіють між собою. Це зумовлює необхідність переходу від однофакторного аналізу до більш складної моделі, яка дозволить оцінити не лише вплив кожного фактора, а й їхню синергію. Тому, наступним етапом дослідження є застосування двофакторного дисперсійного аналізу, що надасть можливість підтвердити гіпотезу, чи є маркетингові моделі ціноутворення в банківському секторі України та Польщі результатом обставин, чи вони підпорядковуються загальним закономірностям розвитку фінансових ринків у кризові періоди (рис. 2).

Значення F-критерію для країн становить $F_2 = 1949,43$, що при мінімальному рівні значущості повністю виключає випадковість розриву між ставками UIRD 12M та WIBOR 12M.

Одночасно з цим фактор часу також виявився статистично визначальним $F_1 = 163,87$, що відображає спільну для обох ринків реакцію на глобальні зміни, зокрема зростання ставок у 2022–2023 роках. Найбільш значимим для розуміння тенденцій є виявлений ефект взаємодії факторів $F_3 = 39,46$, який доводить відсутність синхронності у динаміці UIRD 12M та WIBOR 12M.

Anova: Two-Factor With Replication						
ANOVA						
Source of Variat	SS	df	MS	F	P-value	F crit
Sample	482,5650917	4	120,6412729	163,8741	2,2E-45	2,454213
Columns	1435,139168	1	1435,139168	1949,433	8,17E-72	3,927394
Interaction	116,203045	4	29,05076125	39,46134	1,85E-20	2,454213
Within	80,98010833	110	0,736182803			
Total	2114,887413	119				

Джерело: побудовано авторами.

Рис. 2. Результати двофакторного дисперсійного аналізу з повтореннями UIRD 12M та WIBOR 12M за 2021–2025 роки

Аналіз процесів маркетингового ціноутворення в банківському секторі України неможливо провести без дослідження динаміки Індексу споживчих цін (ІСЦ) та курсу долару США [11, 12].

На відміну від стабільних європейських ринків, де інфляція та валютні коливання є прогнозованими чинниками, українське середовище протягом 2020–2026 років перебувало під впливом шоків, що змушувало фінансові установи переходити від стратегій розвитку до стратегій виживання та збереження ліквідності. Валютний курс долара США традиційно залишається для українського споживача ключовим психологічним індикатором, тому будь-які значні коливання на валютному ринку миттєво трансформуються у зміну попиту на гривневі депозити. Це створює специфічну маркетингову ситуацію: банки змушені конкурувати не лише між собою, а й із альтернативним способом збереження капіталу – купівлею іноземної валюти, що прямо відображається на волатильності ставок UIRD 12M. Розглядаючи теоретичний зв'язок між ІСЦ та динамікою курсу долару США, розрахуємо коефіцієнт кореляції (рис. 3).

Розрахований коефіцієнт кореляції на рівні -0,046 математично підтверджує, що в сучасних умовах ці два показники рухаються за власними траєкторіями, спричиненими переважно адміністративним регулюванням та зовнішньоекономічними шоками, а не класичними ринковими механізмами (рис. 3).

Коефіцієнт кореляції		
	ІСЦ	курс долару США
ІСЦ	1	
курс долару США	-0,04640723	1

Джерело: побудовано авторами.

Рис. 3. Коефіцієнт кореляції між ІСЦ та курсом долара США

Статистичний опис ІСЦ за останнє п'ятиріччя виявляє його помірну волатильність, проте наявність правосторонньої асиметрії свідчить про те, що ринок частіше стикається з різкими ціновими стрибками, ніж з періодами дезінфляції. Це формує у клієнтів банків стійке відчуття знецінення грошей, що змушує маркетингові підрозділи зміщувати акценти у рекламі з «накопичення» на «захист від інфляції» (рис. 4).

Одночасно, специфіка динаміки курсу долара США, характеризується тривалими періодами стабільності, які змінюються різкими стрибками, що створює ілюзію безпеки, яка згодом обертається кризою довіри (рис. 4). Саме тому банківський сектор України характеризується високою чутливістю до новин: будь-яка інформація про зміну політики НБУ щодо керованої гнучкості курсу долара США призводить до миттєвої реакції

вкладників. Взаємодія цих макроекономічних факторів створює умови, за яких банки не можуть встановлювати низьку маржинальність, оскільки премія за ризик (інфляційний і курсовий) стає обов'язковою складовою будь якого фінансового продукту.

Описова статистика			
ІСЦ		курс долару США	
Mean	100,866	Mean	34,180
Standard Error	0,107	Standard Error	0,716
Median	100,700	Median	36,569
Mode	100,800	Mode	36,569
Standard Deviation	0,912	Standard Deviation	6,121
Sample Variance	0,831	Sample Variance	37,462
Kurtosis	3,328	Kurtosis	-1,629
Skewness	1,136	Skewness	-0,119
Range	5,900	Range	18,667
Minimum	98,600	Minimum	23,686
Maximum	104,500	Maximum	42,353
Sum	7363,200	Sum	2495,126
Count	73	Count	73

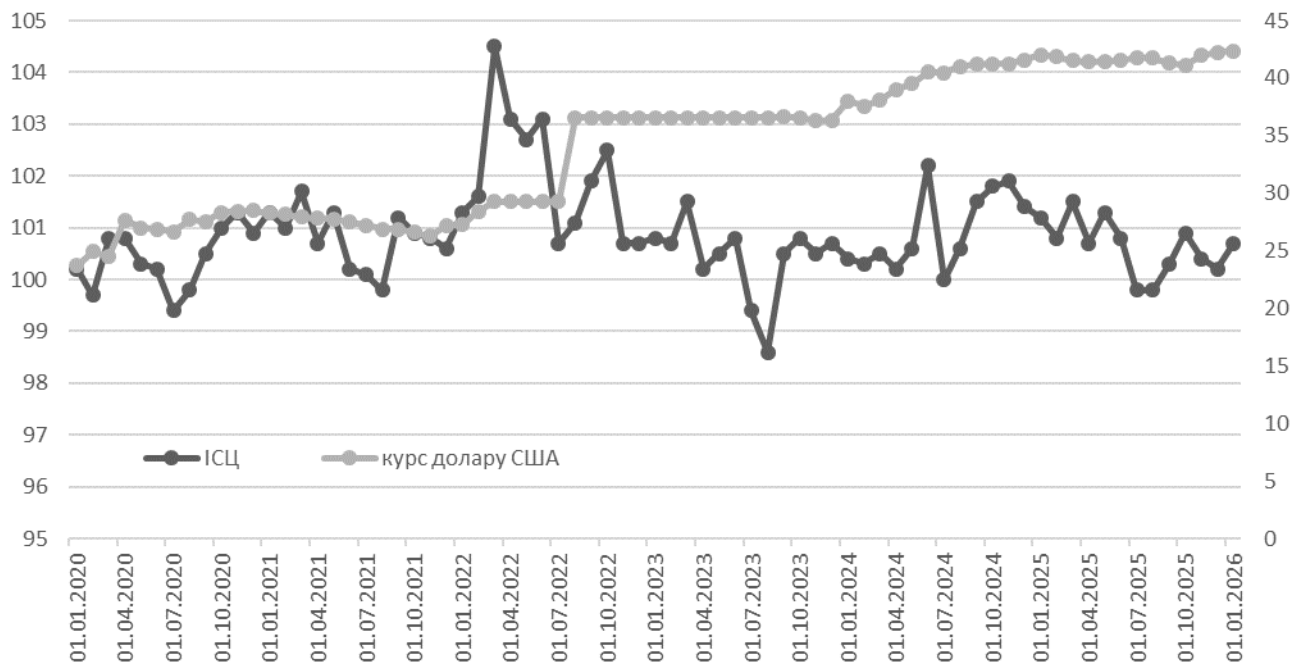
Джерело: побудовано авторами.

Рис. 4. Описова статистика ІСЦ та курсу долара США

ІСЦ демонструє стан відносної стабільності внутрішнього споживчого ринку з середнім значенням показника на рівні 100,866% (рис. 4). Стандартна помилка у 0,107 та стандартне відхилення 0,912 свідчать про те, що загальна інфляція залишалася контрольованою, незважаючи на окремі періоди зростання (рис. 4). Особливої уваги заслуговує показник ексцесу, який для ІСЦ становить 3,328. Таке високе значення вказує на гостровершинний характер розподілу та наявність значних викидів, що в реальності відповідає періодам шокового зростання цін у 2022 році (рис. 4). Показник асиметрії на рівні 1,136 підтверджує правосторонній зсув даних, що означає переважання значень вище середнього (рис. 4). Для банківського сектора це є сигналом постійної необхідності закладати інфляційну премію у вартість пасивів, щоб пропозиція за депозитами залишалася привабливою в очах вкладника.

Динаміка курсу долара США демонструє іншу статистичну природу (рис. 4). Середнє значення курсу долара США за досліджуваний період склало 34,18 грн за дол., проте значний розмах у 18,667 грн та стандартне відхилення 6,121 вказують на трансформацію валютного ринку (рис. 4). На відміну від ІСЦ, показник ексцесу для валютного курсу є від'ємним -1,629 (рис. 4). Математично це означає ступеневу модель зміни курсу, де тривалі періоди фіксації або стабільності змінювалися різкими стрибками. Така динаміка створює для моделювання процесів маркетингового ціноутворення в банківському секторі України додаткові складнощі: клієнти звикають до стабільності курсу, а кожна разова девальвація сприймається як кризовий сигнал, що змушує банки різко підвищувати відсоткові ставки для утримання ліквідності.

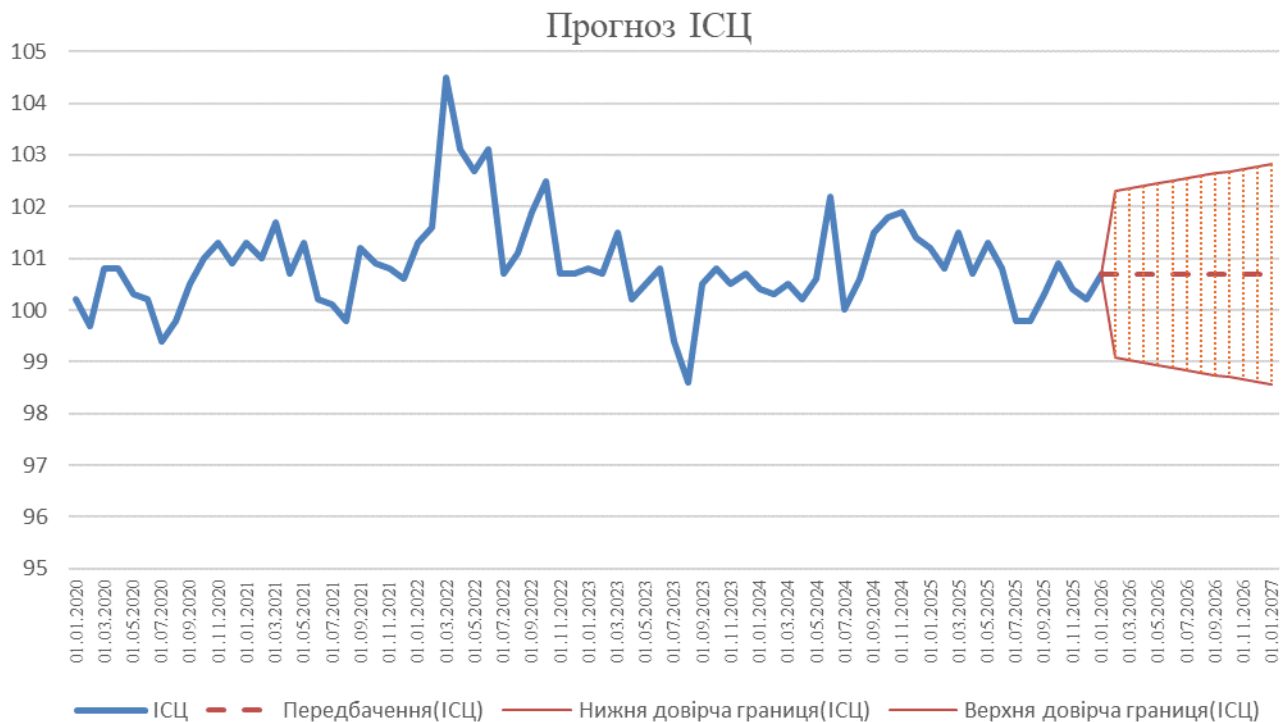
Графічний аналіз часових рядів ІСЦ та курсу долара США (2020–2026 роки) візуалізує та підтверджує висновки отримані в результаті аналізу описової статистики, демонструючи чітко виражений пік ІСЦ на початку 2022 року з подальшою стабілізацією (рис. 5). Наявність розриву між мінімальним 23,686 та максимальним 42,353 значеннями курсу при відносно вузькому діапазоні коливань ІСЦ спростовує гіпотезу про циклічну сезонність на користь шокових подій. В контексті моделювання процесів маркетингового ціноутворення в банківському секторі України це зумовлює перехід банків до короткострокових горизонтів планування та фокусування на продуктах, що мають гнучкі умови перегляду відсоткових ставок.



Джерело: побудовано авторами.

Рис. 5. Динаміка ІСЦ та курсу долара США (2020-2026 роки)

Побудуємо модель прогнозу ІСЦ методом експоненціального згладжування (рис. 6).



Джерело: побудовано авторами.

Рис. 6. Прогноз ІСЦ з розрахунком довірчих інтервалів

На початок 2026 року прогнозоване значення ІСЦ фіксується на рівні 100,7% (рис. 6). Протягом всього 2026 року спостерігається майже статична динаміка: показник демонструє

мінімальне зниження з 100,699% у лютому до 100,691% станом на січень 2027 року (рис. 6). Така відсутність коливань вказує на те, що алгоритм не ідентифікує значущих циклічних чи сезонних компонентів.

Довірчі інтервали відображають потенційні ризики моделювання процесів маркетингового ціноутворення в банківському секторі України. На січень 2026 року діапазон коливань становить від 99,08% до 102,32%, а до початку 2027 року він розширюється до меж 98,57% та 102,81%. У 2022 році спостерігалася рекордно висока дисперсія, що було прямою реакцією на пікові значення ІСЦ у 104,5% (рис. 6). Прогнозована на 2026 рік стабілізація ІСЦ на рівні близько 100,7% створює математичні передумови для подальшого зниження дисперсії банківських ставок, яка вже у 2025 році впала до 0,22.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Комплексний аналіз макроекономічних та монетарних індикаторів дозволив побудувати багатофакторну модель маркетингового ціноутворення, яка адаптована до специфічних умов банківського сектору України. Запропонований підхід передбачає розгляд кожного індикатора як детермінанти формування вартості банківських продуктів. Отже, моделювання процесів маркетингового ціноутворення в банківській сфері реалізується через систему лінійних та нелінійних рівнянь, де ціна банківського продукту P є функцією багатьох змінних:

$$P = f(\text{UIRD } 12\text{M}; \text{WIBOR } 12\text{M}; \text{ІСЦ}; \$),$$

де UIRD 12M (український індекс ставок) є індикатором вартості внутрішнього фондування;

WIBOR 12M (Warsaw Interbank Offered Rate) є індикатором інтеграції у світовий фінансовий ринок;

ІСЦ (Індекс споживчих цін) є індикатором рівня інфляції;

\$ (курс долара США) є індикатором валютного ризику та премії за неочевидну інфляцію, що інтегрується у вартість банківських ресурсів для мінімізації курсових втрат.

Результати дисперсійного аналізу динаміки ставок UIRD 12M довели, що часовий фактор мав критичний вплив, та підтвердили високу чутливість банківського сектору до зовнішніх криз. Відхилення нульової гіпотези підтвердило, що 2022 рік став періодом максимальної невизначеності, продемонструвавши рекордну дисперсію ставок на рівні 2,19. Цей шоковий стан змусив банки перейти до агресивного залучення коштів, що призвело до пікових значень середньої доходності у 2023 році (14,22%). Проте статистичні дані 2025 року свідчать про входження ринку у фазу стабілізації: зниження дисперсії до 0,22 та закріплення ставок на рівні 13,28% ілюструють перехід фінансових установ від тактики оперативного гасіння паніки до стратегії утримання портфелів шляхом прогнозованості умов. Водночас, двофакторний дисперсійний аналіз довів відсутність сезонності в динаміці відсоткових ставок, що означає остаточну втрату актуальності традиційних сезонних депозитних акцій, які раніше були основою банківського маркетингу.

Порівняльний аналіз українського та польського індексів UIRD 12M та WIBOR 12M за допомогою двофакторного дисперсійного аналізу з повтореннями виявив що маркетингові моделі ціноутворення в Україні та Польщі, попри спільні глобальні виклики, підпорядковуються різним внутрішнім закономірностям: у Польщі це регуляторна стабільність та низька інфляційна премія, в Україні адміністративне регулювання, валютні ризики та необхідність підтримання критичної ліквідності. Прогноз ІСЦ продемонстрував входження ринку в зону стабільності навколо позначки 100,7%, що дає банкам можливість відмовитися від короткострокового хеджування. Отже, модель ціни банківського продукту в Україні є результатом складної взаємодії внутрішньої вартості грошей, зовнішніх бенчмарків, інфляційного тиску та валютного захисного компонента.

References

1. Kuznietsova, L. V., & Zherdetska, L. V. (2016). Tsinoutvorennia v bankivskii spravi [Pricing in Banking: A Tutorial]. Odesa: Atlant. 309 p. [in Ukrainian].
2. Savchenko, T. H. (2014). Metodologichni ta metodychni aspekty transfertnoho tsinoutvorennia u bankivskykh ustanovakh Ukrainy [Methodological and methodological aspects of transfer pricing in banking institutions of Ukraine]. *Zhurnal yevropeiskoi ekonomiky*, 13(3), 278–289 [in Ukrainian].
3. Nosan, N. S. (2022). Osoblyvosti tsinoutvorennia na rynku bankivskykh produktiv Ukrainy v umovakh tsyfrovoi ekonomiky [Peculiarities of pricing in the Ukrainian banking products market in the digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (37), 84–90 [in Ukrainian].
4. Sotnyk, A. V., Tkachuk, H. O., & Biliak, T. O. (2024). Marketynhove tsinoutvorennia: znachennia v systemi stratehichnoho menedzhmentu i marketynhu pidpriemstva [Marketing pricing: importance in the system of strategic management and marketing of an enterprise]. *Economic Space*, (191), 97–103 [in Ukrainian].
5. Lahodiienko, V. V., Milcheva, V. V., & Braiko, M. V. (2023). Suchasni tendentsii marketynhovoho tsinoutvorennia ta yikh vplyv na popyt [Current trends in marketing pricing and their impact on demand]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, (2), 145–150 [in Ukrainian].
6. Bilyi, O. L., & Cherep, O. H. (2015). Metody tsinoutvorennia na bankivski posluhy [Pricing methods for banking services]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho tekhnologichnoho universytetu*, 4 (74), 212–218 [in Ukrainian].
7. National Bank of Ukraine (n.d.). Ofitsiinyi sait [Official website]. URL: <https://bank.gov.ua> [in Ukrainian].
8. National Bank of Ukraine (n.d.). Pokaznyky diialnosti bankiv Ukrainy [Performance indicators of Ukrainian banks]. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> [in Ukrainian].
9. National Bank of Ukraine (n.d.). Ukrainyskyi indeks stavok (UIRD) [Ukrainian index of rates on deposits (UIRD)]. URL: <https://bank.gov.ua/files/UIRD.xls> [in Ukrainian].
10. Stooq (n.d.). Historical data: WIBOR PLN 1Y (PLOPLN1Y). URL: <https://stooq.com/q/d/?f=20210101&t=20260101&s=plopln1y&c=0&i=m>.

Література

1. Кузнєцова Л. В., Жердецька Л. В. Ціноутворення в банківській справі: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2016. 309 с.
2. Савченко Т. Г. Методологічні та методичні аспекти трансфертного ціноутворення у банківських установах України. *Журнал європейської економіки*. 2014. Т. 13, № 3. С. 278–289.
3. Носань Н. С. Особливості ціноутворення на ринку банківських продуктів України в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. С. 84–90.
4. Сотник А. В., Ткачук Г. О., Біляк Т. О. Маркетингове ціноутворення: значення в системі стратегічного менеджменту і маркетингу підприємства. *Economic Space*. 2024. № 191. С. 97–103.
5. Лагодієнко В. В., Мільчева В. В., Брайко М. В. Сучасні тенденції маркетингового ціноутворення та їх вплив на попит. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. № 2. С. 145–150.
6. Білий О. Л., Череп О. Г. Методи ціноутворення на банківські послуги. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2015. № 4 (74). С. 212–218.
7. Офіційний сайт. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua>.
8. Показники діяльності банків України. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>.
9. Український індекс ставок (UIRD). Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/files/UIRD.xls>.
10. Historical data: WIBOR PLN 1Y (PLOPLN1Y). Stooq. URL: <https://stooq.com/q/d/?f=20210101&t=20260101&s=plopln1y&c=0&i=m>.

-
- | | |
|---|--|
| <p>11. MinfinMedia LLC (n.d.). Tablytsia indeksiv spozhyvchych tsin [Table of consumer price indices]. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/ [in Ukrainian].</p> <p>12. National Bank of Ukraine (n.d.). Ofitsiinyi kurs hryvni shchodo inozemnykh valiut [Official exchange rate of the hryvnia against foreign currencies]. URL: https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerates [in Ukrainian].</p> | <p>11. Таблиця індексів споживчих цін. <i>ТОВ МінфінМедіа</i>. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/</p> <p>12. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют. <i>Національний банк України</i>. URL: https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerates.</p> |
|---|--|

ЖУРНАЛ

стратегічних економічних досліджень

Комп'ютерний набір та макетування

КРИВОНОС Олена

Технічний редактор

СУЩЕНКО Олена

Відповідальний за поліграфічне виконання

ОВЕЧКІНА Лілія

Підп. до друку 23.04.2026. Формат 60×84 1/8.
Ум. друк. арк. 13,94. Облік. вид. арк. 10,9. Наклад 100 пр. Зам. ____.

Видавець і виготовлювач Київський національний університет технологій та дизайну.
вул. Мала Шияновська, 2, м. Київ, 01011, Україна.

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації
Серія KB № 24821-14761 ПП від 19.04.2021.

Журнал зареєстровано як суб'єкт у сфері друкованих медіа – ідентифікатор R30-05422
(Рішення Національної Ради від 08.08.2024 р. №2520).

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців,
виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 993 від 24.07.2002.

JOURNAL

of strategic economic research

Computer Typesetting & Modeling

Kryvonos Olena

Technical Editor

Sushchenko Olena

Responsible for printing

Ovechkina Liliia

Printing proof 23.04.2026. Format 60×84 1/8.
Conditional sheet 13.94. Calculated sheet 10.9. Circulation 100 copies. Order N ____.
KNUTD Instant Printing Department.
Mala Shyianovska Street, 2, Kyiv, 01011, Ukraine.

Certificate KB № 24821-14761 ПП, 19.04.2021.
Print media identifier R30-05422, 08.08.2024.
Certificate ДК № 993, 24.07.2002.