

SCIENCE
JOURNAL

MODERN

ENGINEERING AND
INNOVATIVE
TECHNOLOGIES

'2025

ISSUE №39

Part №3



International periodic scientific journal

—*ONLINE*

www.moderntechno.de



Indexed in
INDEXCOPERNICUS
(ICV: 70.62)

MODERN ENGINEERING AND INNOVATIVE TECHNOLOGIES

Issue №39

Part 3

June 2025

Published by:
Sergeieva&Co
Karlsruhe, Germany

Editor: Shibaev Alexander Grigoryevich, *Doctor of Technical Sciences, Professor, Academician*
Scientific Secretary: Kuprienko Sergey, *PhD in technical sciences*

Editorial board: More than 400 doctors of science. Full list on page:
<https://www.moderntechno.de/index.php/swj/about/editorialTeam>

Expert Board of the journal: Full list on page:
<https://www.moderntechno.de/index.php/swj/expertteam>

The International Scientific Periodical Journal "**Modern engineering and innovative technologies**" has been published since 2017 and has gained considerable recognition among domestic and foreign researchers and scholars.

Periodicity of publication: 6 times a year

The journal activity is driven by the following objectives:

- Broadcasting young researchers and scholars outcomes to wide scientific audience
- Fostering knowledge exchange in scientific community
- Promotion of the unification in scientific approach
- Creation of basis for innovation and new scientific approaches as well as discoveries in unknown domains

The journal purposefully acquaints the reader with the original research of authors in various fields of science, the best examples of scientific journalism.

Publications of the journal are intended for a wide readership - all those who love science. The materials published in the journal reflect current problems and affect the interests of the entire public.

Each article in the journal includes general information in English.

The journal is registered in IndexCopernicus, GoogleScholar.

DOI: 10.30890/2567-5273.2025-39-03

Published by:

Sergeieva&Co

Lußstr. 13

76227 Karlsruhe, Germany

e-mail: editor@moderntechno.de

site: www.moderntechno.de



THE ROLE OF THE PRIVATE SECTOR AND BUSINESS IN THE DEVELOPMENT OF SMALL TOWNS (A CASE STUDY OF UKRAINE AND THE USA)

Mariya Vlasova

ORCID: 0009-0005-2515-6241

Real Estate Professional, Marketing Specialist,

LP Global Realty Vlas Invest LLC – CEO,

2501 S Ocean Dr, Hollywood, FL 33019, United States

Abstract. *The article explores the impact of the private sector and business on the socio-economic development of small towns, focusing on a comparative analysis of Ukraine and the United States. The aim of the study is to substantiate the role of small businesses in driving regional development by examining their contribution to economic growth and social cohesion in communities across both countries. The research employed general scientific methods of cognition, including analysis, synthesis, comparison, generalization, induction, deduction, and a systematic approach. The findings reveal that small businesses are a crucial factor in the socio-economic advancement of small towns, promoting not only economic activity but also job creation, local market development, and improved quality of life. In the US, small businesses represent nearly 99.9% of all enterprises, generate over 43.5% of GDP, and employ around 46% of the workforce. In Ukraine, small and medium-sized businesses make up 90% of the entrepreneurial sector and account for 72% of product sales within the national economy. These figures underline the importance of small enterprises as the foundation of national economies and as engines of local development. Ukrainian examples highlight the capacity of communities to initiate and implement business projects even with limited state support. Meanwhile, the American experience illustrates a comprehensive support system for small businesses at both local and national levels. The US case emphasizes the importance of integrating small businesses into strategic community management. For Ukraine, promising directions include the implementation of institutional mechanisms to support business, such as the establishment of development centers, improved access to finance, and strengthened partnerships among authorities, businesses, and communities. The practical significance of the study lies in the potential to adapt American institutional models of small business support to the Ukrainian context of local development.*

Keywords: *small business, community, development, entrepreneurship, comparative analysis.*

Introduction

In today's global economic environment, the development of small businesses has become increasingly important as a universal mechanism for ensuring sustainable growth, social mobility, and economic diversification. Empirical data confirm that small businesses are the most adaptable elements of the economic system, capable of responding swiftly to challenges and ensuring the national economy's flexibility and resilience in times of crisis. Heavy reliance on large corporations, given their capital concentration, market monopolization, and limited regional presence, introduces



additional risks for both local communities and the nation as a whole. Therefore, actively encouraging small entrepreneurship – especially by engaging the population in self-employment – serves as a strategic alternative.

Promoting entrepreneurship among citizens not only helps reduce unemployment but also contributes to internal economic development by creating new production and service models tailored to local needs. Built on initiative, flexibility, and local awareness, small businesses form a foundation for social integration, expand the tax base, reduce regional disparities, and stimulate domestic demand. Consequently, government efforts to create a favorable environment for small entrepreneurship – through regulatory simplification, access to financing, tax incentives, and infrastructure support – should be viewed not merely as social policy but as a top priority in economic planning.

Focusing policy on unlocking the potential of self-employed citizens holds the key to building an economy that can withstand global shocks, with a dynamic employment structure and a higher degree of social cohesion. Small businesses are not just a path to individual prosperity but also a tool for collective development, making their support a long-term strategic necessity.

Literature Review

The role of the private sector and business in the development of small towns (based on the case of Ukraine and the USA) is mostly addressed in expert-oriented rather than academic literature, due to the applied nature of the topic and its close link to real economic processes. A publication on the USFCR Blog [1] examines large-scale USDA investments in small business support in the United States, while the Decentralization.ua platform [2] analyzes financial tools available to local authorities in Ukraine. DtKt.ua [3] provides insight into parliamentary hearings on challenges faced by SMEs in Ukraine, and the U.S. Chamber of Commerce (Melhorn et al., 2024) offers data on small business operations at the national level. Analytical content on Medium.com [6] and examples from Radiosvoboda.org [7] show how entrepreneurship transforms local communities. Forecasting materials from UIFuture [8] help assess future challenges, while JPMorgan Chase & Co. [9] provide in-depth statistics on small



business income in rural areas.

Despite the predominance of expert sources, the topic has also been addressed in academic research: C. White [10] conducted a case analysis of small town development strategies in the US; M. L. P. Medina et al. [4] identified key opportunities for small businesses in rural communities. These publications offer a valuable theoretical foundation for understanding regional development. Therefore, this study draws upon materials from USFCR Blog, Decentralization.ua, DtKt.ua, Radiosvoboda.org, Medium.com, UIFuture.org, U.S. Chamber of Commerce, JPMorgan Chase & Co., and academic sources from the South Florida Journal of Development and SPNHA Review. Despite the volume of available information, there is a clear lack of systematic comparative analysis. Accordingly, this study consolidates, organizes, and systematizes the material in accordance with the research topic.

Scientific novelty of the study: the research presents a comprehensive comparative analysis of small business development practices in small towns in Ukraine and the USA, with a particular focus on the potential integration of American experience into the administrative management systems of Ukrainian territorial communities.

Methodology and methods

The study applies general scientific methods of cognition, which enable a comprehensive approach to analyzing the influence of small business on the development of small towns in the context of Ukraine and the United States. In particular, analysis and synthesis methods are used to identify connections between entrepreneurial activity and socio-economic growth in communities; the comparative method serves to contrast business support practices in the two countries; inductive and deductive methods help formulate generalizations based on specific examples of local development; and the systematic approach allows for the assessment of small business as a component of the broader socio-economic structure. The study analyzes empirical case studies, statistical data, and regulatory frameworks, ensuring well-grounded conclusions and recommendations.



Purpose of the article

The aim of the article is to justify the impact of small business on regional development by analyzing its role in the economic and social advancement of local communities. In order to achieve this goal, the study will address the following tasks: highlight the significance of small business for the national economies of Ukraine and the USA; conduct a comparative analysis of the entrepreneurial ecosystems in both countries; examine successful community development practices using Ukrainian and American case studies; formulate conclusions regarding the potential adaptation of US experience to the administrative management of territorial development in Ukraine.

Research results

Local entrepreneurs play a pivotal role in the development of small towns in the United States by contributing to both economic stability and social cohesion. Their activities go beyond job creation and supporting local supply chains—they also shape a distinctive atmosphere that sets small towns apart from major urban centers. In many communities, business activity blends economic and social functions, with entrepreneurs often acting as opinion leaders, philanthropists, and agents of change [6].

The growth of business in small American towns offers several distinct advantages compared to larger urban areas. First and foremost, entrepreneurs benefit from:

1. lower living and business operating costs, which significantly reduce financial barriers at the startup stage;
2. close-knit social networks and a strong sense of community, which help build a stable customer base, trust, and long-term partnerships with suppliers and clients [4];
3. unique opportunities for tourism-based entrepreneurship that leverage local cultural heritage, natural resources, festivals, and historical landmarks. This creates space for launching hotels, restaurants, souvenir shops, and more, not only generating jobs but also stimulating related industries [4];
4. strong potential for agricultural enterprises due to access to fertile land and deep-rooted farming traditions. Additionally, there is a focus on meeting local needs—such as services for the elderly or medical care provision [4].



While small towns may have limited capital concentration, they still provide a favorable environment for small businesses. A combination of low operating costs, strong community support, access to both local and global markets, and the potential for unique, innovative business models makes them attractive places for entrepreneurship [4]. This pattern holds true across countries regardless of their development level-be it the United States or Ukraine.

Small-town business in the US has its own specific characteristics. It is largely represented by family-owned enterprises passed down through generations, becoming centers of stability and trust. Deeply embedded in the local context, these businesses have a keen understanding of customer needs and are well positioned to build lasting relationships with partners and consumers. They are typically agile and resilient, which is especially important in times of economic uncertainty [6].

Local restaurants that use regionally sourced ingredients help strengthen ties with the agricultural sector while also promoting environmental sustainability. At the same time, they often serve as cultural hubs that preserve local identity and boost tourism appeal [6].

Towns with a vibrant entrepreneurial ecosystem are more adaptive to external challenges such as economic downturns or demographic shifts. These communities show that entrepreneurship is not only a means of personal income but also a pathway to collective wellbeing, territorial identity development, and long-term growth [6].

Small businesses are essential to the US economy. They account for nearly 99.9% of all enterprises in the country, totaling over 33 million. They generate about 43.5% of the nation's gross domestic product-representing trillions of dollars in economic activity. Moreover, small businesses employ 45.9% of the American workforce, which equals more than 61 million people. Although most of these businesses operate without employees, those that do employ staff make up nearly half of the total US labor force. These businesses also offer competitive wages, averaging over \$63,000 annually. Therefore, small businesses not only contribute significantly to GDP growth but also serve as major employers and key drivers of the country's economic development [5].

According to statistical data, small and medium-sized businesses constitute 90%



of all enterprises in Ukraine and account for 72% of product sales within the national economy [3]. Business, particularly small and medium-sized enterprises, plays a fundamental role in the social development of local communities in Ukraine, creating not only economic but also social conditions that improve public wellbeing, reduce unemployment, and enhance quality of life. Small businesses in Ukraine are also important sources of innovation-driven economic growth. *Table 1* summarizes the areas in which socio-economic innovations influence the development of territorial communities.

Table 1 - Areas of socio-economic innovation impact on the development of territorial communities

Area	Essence of socio-economic innovation impact
1. Addressing social issues	Innovations target poverty reduction, inequality, improvements in healthcare and education, as well as responses to environmental challenges.
2. Stimulating economic growth	Innovations lead to the creation of new markets, products, and services, driving economic activity and momentum.
3. Ensuring equitable distribution of benefits	Innovations contribute to a fairer distribution of economic gains among different social groups.
4. Attracting investment	Innovative approaches help draw funding from private, public, and international sources.
5. Enhancing economic resilience	Innovations foster adaptive economies capable of responding to climate change, economic crises, and other global challenges.

Successful examples of territorial community development in Ukraine show that local businesses and entrepreneurial initiatives, supported by local authorities, have become real drivers of both economic and social uplift. In most cases, the development of small businesses – in agriculture, services, energy efficiency, or tourism – has laid the groundwork for community stabilization, increased income, job creation, and improved quality of life [7]. Let's take a look at several notable cases where the private sector and small businesses have contributed to the growth of entire communities.

In the Dunaivtsi community (Khmelnyskyi region), development began with the agricultural cooperative “Yahidnyi Ray,” founded by 43 local residents. Cultivating berries on municipal land using modern technology proved to be a successful agricultural enterprise model, providing stable employment, increasing yields (from 3



to 10 tons), and helping residents avoid labor migration. The community partnered by leasing land at a discounted rate, while local businesses supported the initiative with equipment and supplies [7].

In the Pokrovske community (Dnipropetrovsk region), success was driven by the development of the cooperative “Medok,” which specializes in honey production. By focusing on value-added processes such as processing, packaging, and branding, the community significantly boosted members’ incomes and expanded into new markets [7].

In the Baikovetska community (Ternopil region), a model of partnership between business, government, and the public helped grow the local budget fifteenfold. Local businesses, through tax contributions and participation in infrastructure and social projects, became a cornerstone of financial stability. A portion of the community’s revenue was allocated to social initiatives, improving residents’ quality of life [7].

In the Chuhiv community (Kharkiv region), the energy service sector demonstrated effectiveness. Energy service contracts allowed for the modernization of heating systems in educational institutions, while local homeowners’ associations, operating as business entities in the housing management sector, joined the national “Enerhodim” program. As a result of the upgrades, annual energy cost savings exceeded 16% [7].

In the Novopskov community (Luhansk region), development was driven by an environmental initiative that also helped activate small local businesses in tourism and services. These were linked to organizing leisure activities, eco-events, and promoting local branding [7].

In the Avanhard community (Odesa region), a noteworthy example involves a youth initiative supporting businesses in the sports and recreation sector. The construction of skateparks – serving as infrastructure for both recreation and sports entrepreneurship – engaged the youth and enhanced the community’s appeal [7].

The Trostianets community (Sumy region) effectively responded to the COVID-19 pandemic by involving the local business sector in volunteer initiatives, logistics, and support for the medical infrastructure. While business development was not the



main focus here, the active involvement of local entrepreneurs in social projects underscored their ability to contribute to essential community processes [7].

The Novoborivska community (Zhytomyr region) demonstrated synergy between healthcare services and tourism. The medical sector featured quality outpatient services, while tourism centered around the “Weekend in the heart of Zhytomyr region” route. This created a foundation for local small business growth in hospitality, retail, and food service sectors [7].

In summary, the development of small businesses in territorial communities—in agriculture, energy services, tourism, sports, and social services—has become one of the key mechanisms not only for enhancing economic capacity but also for promoting social cohesion, infrastructure modernization, and population retention within the country. The success of communities that support local initiative and foster an enabling environment for entrepreneurship provides practical evidence of the effectiveness of decentralization.

Case analysis from small towns in the United States – Ord (Nebraska), Mitchell (South Dakota), Davidson (North Carolina), and Clinton (New Jersey) – offers a comprehensive conclusion about the role of business as a catalyst for local development. These success stories show that a critical factor is the community’s ability to integrate entrepreneurial activity into a strategic vision for the future, relying on local resources, human capital, and institutional capacity. Each community adopted a comprehensive development model grounded in business support through institutional mechanisms such as economic development offices and municipal business assistance programs. Zero-interest loans, tax incentives, educational support, and professional guidance served as key tools for activating grassroots economic initiative [10].

Ord, Nebraska implemented a successful revitalization strategy by supporting entrepreneurship and local investment. The establishment of an economic development office funded through a local tax enabled the provision of loans, grants, and business consulting. Active participation from schools and leadership programs helped promote youth entrepreneurship. The result was the creation of over 100 new businesses and



350 jobs.

Mitchell, South Dakota focused on technological advancement and education-business partnerships. Investments in telecom infrastructure and institutions like the Mitchell Technical Institute attracted new IT and medical companies. Local universities and businesses formed a pipeline of education and employment, helping retain young professionals in the community.

Davidson, North Carolina adopted “smart growth” strategies and urban preservation, emphasizing quality of life and collaborative community-led development. Business growth aligned with public policies, supporting stable and sustainable economic expansion.

Clinton, New Jersey leveraged its geographic proximity to metropolitan areas, educational infrastructure, and regional collaboration (via the 78/22 coalition) to support business. The town functions as a business incubator for remote workers and entrepreneurs, focusing on work-life balance, innovation, and sustainable development [10].

The Rural Energy for America Program (REAP) is among the most widely used federal initiatives for rural communities. The U.S. Department of Agriculture (USDA) plans to invest over \$1 billion in grants and loan financing throughout 2023 and 2024. With five grant rounds still available, there are numerous opportunities for businesses to apply. If your team is interested in participating, now is the time to evaluate how your facilities could benefit from upgrades through energy-efficient technologies. At USFCR (U.S. Federal Contractor Registration), we have already worked with many applicants since the program’s inception and look forward to continuing our support for rural farmers and businesses as they invest in themselves and their communities [1].

With the rise of e-commerce and remote work opportunities, entrepreneurs in small towns can now bring their products and services to a global market without leaving their local communities. Sectors with particular potential include the creative industries (such as design, IT, and content production) and niche manufacturing – for example, artisanal goods or specialty food products [4].



At present, Ukrainian businesses operate in a highly turbulent environment shaped by internal socio-economic factors and external geopolitical challenges [8]. One of the most pressing issues during wartime is the labor shortage caused by large-scale population migration and military mobilization. This leads to increased labor costs, which, while beneficial for workers, also drive up business expenses and reduce competitiveness—especially amid limited access to affordable credit and rising energy prices. Coupled with inflationary pressures, wage growth also becomes a pro-inflationary factor that prompts the National Bank of Ukraine to implement tighter monetary policy, further complicating access to loans for small and medium-sized enterprises [8].

Additionally, rising tax burdens, combined with uncertainty around the volume and timing of international aid, present further fiscal risks for businesses. Some enterprises are forced to turn to informal practices, which negatively affects both the transparency of the economic environment and the revenue streams of local budgets – the primary source of funding for territorial development strategies.

Despite a shared understanding of the importance of business as a driver of socio-economic growth, the Ukrainian and American models of supporting small enterprises at the local level differ significantly in implementation. In Ukraine, entrepreneurial activity often stems from civic initiative and self-organization. Despite limited government support, such efforts have led to positive transformations within communities. Several territorial communities have used local business projects in agriculture, energy efficiency, and tourism to stabilize their socio-economic environments. These successful examples demonstrate that even under conditions of extreme volatility – due to war, internal imbalances, and demographic decline – small enterprises can develop viable models by fostering horizontal connections between businesses, civil society, and local authorities.

The city of Lviv is a notable case. The local administration has systematically supported small businesses through partnerships, local branding, and spatial planning aimed at stimulating entrepreneurial activity. Special attention has been given to supporting war veterans, facilitating their reintegration into the economy and laying



the foundation for new entrepreneurial initiatives. The successful implementation of such programs in Lviv and its surrounding region has contributed to stable socio-economic development, particularly in rural areas. Key development priorities include investment in agriculture, creative industries, organic farming, tourism, digital technology, expanded internet access, and e-health services [2]. These efforts promote economic diversification, reduce dependence on traditional industries, and strengthen the economic self-sufficiency of communities.

The legal framework in Ukraine also enables entrepreneurial support: local governments are authorized to initiate and implement financial assistance programs for businesses, including non-repayable grants, voucher-based support, co-financing, and interest rate compensation schemes [2]. These tools, codified in the Law of Ukraine “On Development and State Support of Small and Medium Enterprises”, grant communities real authority to foster an entrepreneurial environment [2].

However, institutionalized state support for business in Ukraine remains generally limited, which hampers the scaling of positive practices.

In contrast, in the United States, public and municipal support plays a leading role in creating favorable conditions for small entrepreneurship. Local initiatives are often quickly taken up by government agencies that provide regulatory, financial, and advisory support. This is clearly seen in towns like Ord, Mitchell, Davidson, and Clinton, where communities have implemented comprehensive economic development models using specialized business support offices, interest-free loan systems, leadership programs, educational partnerships, and strategic planning tools. Federal programs, particularly in the field of energy efficiency, allow significant resources to be directed toward innovation in rural regions. These approaches ensure that entrepreneurship is integrated into long-term development strategies, with local businesses seen not only as economic agents but also as drivers of social change. The US administrative system therefore offers a strong institutional foundation that not only responds to grassroots initiatives but also actively fosters and scales them across regions.

The comparative analysis shows that the key advantage of the American approach



lies in its high level of institutionalized entrepreneurial support, which significantly reduces risks and enhances the predictability of the business environment. In contrast, the development of small businesses in Ukraine is often spontaneous, yet it demonstrates substantial potential to mobilize internal resources and social capital. Addressing the institutional asymmetry between the state and the business sector in Ukraine could pave the way for broader and more sustainable local economic development, which is particularly relevant in the context of post-war recovery.

Conclusions

Small businesses are a critical factor in the socio-economic development of small towns, supporting not only economic activity but also employment, the growth of local markets, and improvements in quality of life. In the United States, small businesses make up nearly 99.9% of all enterprises, generate over 43.5% of GDP, and employ more than 61 million people – about 45.9% of the workforce. In Ukraine, small and medium-sized enterprises account for 90% of all businesses and contribute 72% of national product sales. These figures highlight the fundamental role of entrepreneurship in the economic structures of both countries, underscoring its importance for local development.

Ukraine's experience proves that small businesses are not only a source of income but also a driver of innovative transformation in territorial communities. Even in the absence of systematic state support, communities have shown the ability to independently initiate and implement long-term entrepreneurial projects. In Dunaivtsi (Khmelnyskyi region), development is based on an agricultural cooperative; in Pokrovske (Dnipropetrovsk region), on honey processing; in Chuhuiv (Kharkiv region), on energy services; and in Novopskov (Luhansk region), on eco-tourism. Each of these examples confirms that local initiatives in agriculture, tourism, energy efficiency, and the creative economy have formed the foundation for sustainable development, social cohesion, and infrastructure modernization.

Unlike Ukraine, the US provides systematic and targeted support for small businesses. Local governments in cities like Ord, Mitchell, Davidson, and Clinton actively implement institutional support mechanisms—establishing economic



development offices, offering interest-free loans, running municipal grant programs, supporting vocational education, and engaging youth in entrepreneurship. Federal programs, particularly in energy efficiency, allow for the scaling of business initiatives at the national level. This experience illustrates the importance of integrating entrepreneurship into communities' strategic visions. For Ukraine, it would be beneficial to adopt institutional models of small business support, including the creation of local entrepreneurship development centers, expanding access to financing, involving businesses in development strategies, and strengthening partnerships between government, business, and civil society.

References:

1. Blevins, C. (2023). USDA investing over \$1 billion in farmers & rural small businesses across the US. USFCR Blog. https://blogs.usfcr.com/usda-1b-investment-farmers-rural-smes-energy-costs?utm_medium=ppc&utm_term=&utm_campaign=Sales+%7C+PMAX+%7C+Renewals&utm_source=adwords
2. Decentralization (2024). How local authorities can support businesses: financial support tools. URL: <https://decentralization.ua/news/18312>
3. DtKt (2025). Priorities and challenges of small and medium-sized businesses in 2025: committee hearings. URL. <https://news.dtk.ua/society/economics/97471-prioriteti-ta-vikliki-diialnosti-malogo-ta-serednyogo-biznesu-u-2025-roci-komitetski-sluxannia>
4. Medina, M. L. P., Garfias, R. A., & Tellez, B. L. C. (2023). Entrepreneurship on small towns: Opportunities and challenges. *South Florida Journal of Development*, 4(3), 1032–1047. <https://doi.org/10.46932/sfjdv4n3-001>
5. Melhorn S., Hoover, M., Lucy, I. (2024). Small Business Data Center. U.S. Chamber of Commerce. URL: https://www.uschamber.com/small-business/small-business-data-center?utm_source=chatgpt.com
6. Segreto, P. (2023). The impact of local entrepreneurs on small town America. *medium.com*. <https://paulsegreto.medium.com/the-impact-of-local-entrepreneurs-on->



small-town-america-8cc14b1f7ad4

7. Shtogryn, I. (2022). 10 examples of successful territorial communities: from job creation to skateparks. radiosvoboda.org. <https://www.radiosvoboda.org/a/pryklady-uspikhu-terytorialnykh-hromad/31631448.html>

8. UIFuture (2025). Forecast of Ukraine's economy for 2025: recovery or slowdown? URL: <https://uifuture.org/publications/prognoz-ekonomiky-ukrayiny-2025/>

9. Wheat, C., & Chan, S. (2025, February 5). The rural divide: Small business revenue milestones in the U.S. JPMorgan Chase & Co. <https://www.jpmorganchase.com/institute/all-topics/business-growth-and-entrepreneurship/the-rural-divide-small-business-revenue-milestones-in-the-us>

10. White, K. (2022). Small town and rural economic development: A case study analysis of strategies for success. SPNHA Review, 18(1), Article 9. <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1113&context=spnhareview>



ADAPTATION OF MARKETING STRATEGIES TO THE MENTAL AND BEHAVIORAL CHARACTERISTICS OF THE TARGET AUDIENCE

Liudmyla Voloshko

ORCID: 0009-0000-5387-5300

Founder and Head of Marketing at Lucy Match Marketing, USA

Abstract. *The article is dedicated to the study of adapting marketing strategies to the mental and behavioral characteristics of the target audience. The aim of the study is to identify the main approaches to creating effective adaptive marketing strategies that take into account the specifics of consumer behavior in different markets. To achieve this aim, the research employed general scientific methods such as analysis, synthesis, comparison, systematization, and generalization of scientific sources on adaptive strategies and consumer behavior models. The results of the study showed that adaptive marketing strategies are characterized by high flexibility and a strong focus on customer satisfaction, making them an important tool for gaining competitive advantages in rapidly changing market environments. These strategies allow companies to respond quickly to shifts in consumer preferences but require significant resources for development and implementation. This is due to the need for creating innovative products, conducting creative advertising campaigns, and adapting logistics processes to the conditions of specific markets. At the same time, such strategies are associated with a higher degree of risk, as they require rapid responses to changes in consumer behavior and the involvement of highly skilled professionals with creative thinking. The main focus of adaptive marketing strategies is a deep understanding of consumer behavior. This includes consideration of demographic, economic, social, and cultural factors that influence the formation of consumer preferences. The study found that the effectiveness of such strategies depends not only on accurately identifying the target audience but also on understanding its psychological characteristics. Important behavioral models include the Engel-Blackwell-Miniard model, the Howard-Sheth model, the Theory of Reasoned Action, and the Theory of Planned Behavior. In addition to rational aspects, consumer decisions are influenced by emotional, social, and cultural factors, which shape the decision-making context and determine the effectiveness of communication channels. The practical significance of the study lies in the potential use of its findings for developing or improving marketing strategies that focus on personalized approaches, reflecting a deep understanding of the behavioral and cultural characteristics of the target audience.*

Keywords: *adaptive strategies, consumer behavior, marketing, behavioral psychology, competition.*

Introduction.

According to a Forbes study [5], 87% of consumers are more likely to purchase a product if they know that the company behind it supports values and beliefs that are important to them. These sentiments may be even more pronounced in times of uncertainty, when businesses that genuinely impact people's quality of life, such as consumer goods manufacturers or direct-to-consumer startups, have the opportunity to effectively and sustainably communicate their values [5].

Therefore, for technology companies and startups, the present time may be favorable for investing in marketing, but only if the right strategic approach is adopted.



Such a strategy should include respect for the current moment in creative materials, the provision of real support and value directly related to the product, and consideration of changing consumer behavior. By using these tactics, marketers at such companies can create the most favorable conditions for their businesses, even in challenging times [5].

Literature Review.

The issue of adapting marketing strategies to the mental and behavioral characteristics of the target audience is not sufficiently covered in the scientific literature. However, many authors have explored related topics concerning adaptive marketing strategies. Key contributors to this field include N. E. Coviello and R. J. Brodie [2], who analyzed marketing practices in B2B and B2C companies, as well as A. Gold [5], who emphasized the need for adapting marketing strategies to rapidly changing market conditions. Significant contributions have also been made by V. Kumar, S. Sunder, and B. Ramaseshan [6], who developed models for global CRM analysis, allowing for a better understanding of customer relationship dynamics across different regions. H. S. Lee and D. A. Griffith [7] added valuable insights into the adaptation of marketing strategies for multinational corporations, taking into account regional differences in consumer behavior.

Another part of the research focuses on the behavioral characteristics of the audience. Notable in this context are the works of H. Liu [8] and C. Papadopoulou, A. Theotokis, and M. Hultman [10], which confirm that cultural differences and mental frameworks significantly influence the perception of marketing strategies and highlight the importance of deeply understanding cultural features when developing such strategies. In addition, the practical aspects of using psychological tactics to influence consumer behavior are widely discussed in the study by A. Procter [11].

The study also utilized statistical data from sources such as Datareportal [3], as well as expert literature from contemporary online publications, including Forbes Tech Council [5] and Okoone Spark [11].

However, despite the significant volume of available research, there is a noticeable lack of systematic information on adapting marketing strategies to reflect mental and psychological behavioral changes. Therefore, through critical analysis of



the literature, systematization, and grouping, this study structured the available information and presented it in the context of defining adaptive strategies, their main features, focuses, user behavior models, and the psychological, cultural, and social factors that influence consumer behavior.

Purpose of the article

The aim of the article is to highlight the features of forming adaptive marketing strategies that align with the behavioral and mental characteristics of the target audience.

Research results

In the context of dynamic changes in international markets, adaptive strategies are a key tool for ensuring business stability, allowing companies to maintain competitive positions amid high uncertainty and rapidly shifting consumer preferences [6]. Unlike traditional approaches, such strategies require significantly more resources, as they involve the creation of specialized products, the development of innovative production processes, the execution of creative advertising campaigns, and the implementation of flexible pricing models. In addition, logistics and distribution decisions within adaptive strategies must also be flexible to quickly respond to demand changes and the specific characteristics of local markets [7].

Adaptive strategies are characterized not only by higher costs and the need for more creative approaches to their development, but also by a significantly higher degree of risk, as they require rapid responses to changing market conditions, adaptation to unpredictable consumer behavior, and a readiness to experiment with new business models that do not always guarantee the expected results [4].

Another important characteristic of adaptive strategies is that they are typically developed by professionals with creative thinking, as these managers are capable of generating unconventional solutions that consider the unique characteristics of specific markets and quickly respond to their changes. Traditional approaches to marketing strategy formation often prove insufficiently flexible for such conditions, as their proponents, relying on classical planning models, may struggle to develop adaptive solutions that take into account the numerous and constantly changing factors of the



market environment [1].

Thus, the features of adaptive strategies are defined by three criteria: significant financial investment, increased risks, and the involvement of creative specialists.

The primary focus of developing an adaptive strategy is the ability to satisfy consumers, who, under the influence of various factors, can change their approaches to evaluating product satisfaction.

Consumer behavior is a key research focus when forming an adaptive strategy, as it directly affects the effectiveness of tactical decisions. Understanding how consumers make purchasing decisions allows companies to adjust their approaches to promoting products and services, ensuring better satisfaction of the target audience's needs and enhancing market competitiveness. This process involves considering the following factors:

- demographic factors, including age, gender, education level, marital status, household size, place of residence, and income level, which determine the main differences among consumers and influence their preferences, purchasing power, and consumption habits;
- economic factors, including the financial situation of consumers, their income levels, and employment stability;
- mental aspects, reflecting psychological processes that influence decision-making, including motivation, perception, learning, beliefs, and attitudes toward brands, which are shaped by personal experiences and external stimuli;
- social factors, including the influence of social environments such as family, friends, and colleagues;
- cultural factors, defined by national traditions, religious beliefs, values, and norms, which shape consumer behavior, forming unique preferences and priorities in the choice of products and services.

The development of flexible marketing strategies is based on consumer behavior theories, which explain how individuals make purchasing decisions, respond to marketing stimuli, and form preferences under the influence of both external and internal factors. These theories consider both the rational aspects of choice, based on



economic viability, and the emotional, social, and cultural determinants that shape consumer behavior in a broader context. They allow companies to more accurately identify target segments, adapt communication strategies, and create competitive advantages, ensuring long-term customer loyalty and stable market share growth.

In the scientific literature [4], four main theories of consumer behavior are distinguished, each emphasizing different aspects of this complex process. These theories provide various approaches to explaining motivations, emotions, and cognitive processes that influence consumer decisions and form the basis for the development of modern marketing strategies.

1. The Engel-Blackwell-Miniard (EBM) model defines the key stages of the purchasing decision process: problem recognition, information search, evaluation of alternatives, purchase decision, and post-purchase behavior [4].

2. The Howard-Sheth model is a more comprehensive theory that considers a wide range of psychological, social, and marketing influences on consumer behavior. It includes three main groups of variables: input variables (stimuli such as product quality, price, advertising), process variables (perceptual and learning factors such as attention, brand understanding, attitudes), and output variables (consumer responses, such as purchase decisions and post-purchase behavior). This model also accounts for feedback loops that reflect how past experiences influence future decisions [4].

3. The Theory of Reasoned Action, developed by Fishbein and Ajzen (1975), argues that consumer behavior can be predicted based on intentions, which in turn depend on attitudes toward specific behaviors and subjective norms. This model has proven useful for predicting outcomes such as willingness to buy new products or try new services [4].

4. The Theory of Planned Behavior, proposed by Ajzen (1991), extends the previous model by adding a component of perceived behavioral control. It emphasizes that an individual's perception of their ability to perform a particular action can directly influence intentions and actual behavior. This model is considered more comprehensive, as it accounts for not only social and cognitive factors but also possible barriers or obstacles [4].



The development of adaptive strategies is a step-by-step process. To select an appropriate marketing strategy model, it is first necessary to clearly identify the core audience, as understanding the characteristics, needs, and behavioral traits of target consumers determines the success of communication approaches and the effectiveness of market tactics [12]. It is also important to consider that engaging the appropriate audience should occur not only at the stage of marketing promotion but also during product development, as this allows companies to create solutions that best match the expectations and needs of end users, increasing product competitiveness and its chances for market success.

In the second stage, it is advisable to conduct audience research, which enables companies to develop tailored marketing strategies that are more likely to resonate with their consumers and yield better results [1]. Adopting a more audience-focused approach to marketing allows companies to make more informed decisions regarding their marketing strategies and better allocate resources. This can lead to more effective marketing campaigns, higher conversion rates, and, ultimately, more successful businesses [1]. For this, companies should conduct market research aimed at studying the demographic characteristics, behavioral patterns, needs, and motivations of their audience [9].

Psychological principles play a key role in developing marketing strategies, as they provide deeper insights into consumer motivations and behavior. They help marketers create more effective advertising campaigns, increase customer loyalty, stimulate sales, and strengthen the emotional connection between the brand and the audience. Taking these principles into account allows companies to create more personalized and persuasive marketing messages [11]. Table 1 presents the main psychological principles that influence consumer behavior, their descriptions, and examples of their use in marketing.

In addition to the psychological factors that influence changes in consumer behavior, cultural and social factors also play a critical role. Culture defines the values, beliefs, and norms that shape how people perceive products, make purchasing decisions, and form their consumption habits. Social factors, in turn, shape people's



behavior through social connections, group influence, family traditions, and social roles [4].

Table 1 – Psychological principles that influence consumer behavior

Psychological principle	Description	Examples of use
Social proof	People tend to trust the opinions of the majority, especially in uncertain situations. This increases trust in a product if others are already using it.	Customer reviews, product ratings, “share” buttons on social media, popular videos or posts.
Choice architecture	Simplifying the decision-making process through a clear structure of options. Fewer choices reduce stress and speed up decision-making.	Offering three product options on a page (budget, standard, premium).
Scarcity	Creating a sense of urgency and increasing product value through limited availability or time-bound offers.	Messages like “Only 3 left in stock,” “Limited-time offer,” countdown timers on promotion pages.
Theory of planned behavior	Behavior depends on attitudes, social norms, and perceived control over actions.	Advertising healthy products with an emphasis on their benefits and ease of use.
Loss aversion	People react more strongly to potential losses than to equivalent gains.	Urgent sales, “last chance” offers, limited edition products.
Endowment effect	Creating a sense of ownership over a product or service to increase loyalty.	Free trial periods (Netflix, Amazon Prime), personalized products.
Framing	Influencing decisions through the emotional tone of information, which can be positive or negative.	Phrasing like “Save 20%” instead of “Lose 20% discount.”
Borrowed value	Using the reputation of another brand to enhance one’s own appeal.	Partnerships with well-known brands, joint projects, sponsorship of high-profile events.
Technology acceptance model	The adoption of technology depends on its perceived usefulness and ease of use.	Highlighting the simplicity of using apps or technologies in advertisements.
Learning and conditioning	Shaping behavior through associations or consequences.	Loyalty programs, bonuses, point accumulation systems.
Anchoring	Using initial information to influence the perception of subsequent options.	Featuring high-priced items to increase the perceived value of mid-range offers.

Source: systematized by the author based on [11]

Culture is a complex set of values, beliefs, artifacts, and symbols that help people communicate, interpret, and evaluate events as members of a society. It encompasses language, customs, rituals, etiquette, laws, and traditions that influence individual



behavior within a specific cultural context. For example, values such as individualism or collectivism can significantly impact consumer behavior. In cultures that highly value individualism (like the United States), consumers tend to prefer products that emphasize personal benefits and self-expression. In contrast, in collectivist cultures (like Japan), products that highlight shared values and benefits for the family or community may be more popular [4].

Product positioning also depends on cultural factors. For instance, in cultures with a high level of masculinity (e.g., the United States, Germany), where achievement and competitiveness are highly valued, products that emphasize performance, status, and success may have greater appeal. This is especially important for categories like sports goods, financial services, or luxury items. In contrast, in cultures with a high level of femininity (e.g., Norway, Denmark), where harmony, care for others, and quality of life are prioritized, marketing should emphasize comfort, well-being, and environmental sustainability [8].

Rituals and customs also play an important role in shaping consumer behavior, creating opportunities for the development of special products or marketing campaigns. For example, in India, during the Diwali festival, sales of gifts and decorative items increase significantly, as gift-giving is an essential part of the celebration. Language is also a critical cultural factor, as it is not only a means of communication but also a way of interpreting the world. Successful marketing campaigns use language that aligns with the cultural expectations of the target audience, avoiding translation errors or the use of symbols that can lead to misunderstandings or even offense [4].

Social factors influence consumer behavior through interactions with other people, groups, and social institutions. For example, reference groups (groups to which people compare themselves or from which they draw personal standards) can significantly impact product and brand choices. For marketers, it is essential to identify such influence groups and target advertising campaigns at them, as they can significantly increase brand attractiveness. Family is also an important social context for consumer decision-making. In many cultures, major purchasing decisions, such as those related to real estate, cars, or education, are made collectively, requiring



marketers to adapt their messages accordingly [4].

Adapting marketing strategies to the mental and behavioral characteristics of the target audience requires consideration of all the above factors. One of the critical aspects of adapting marketing messages is personalization and relevance [8]. For example, understanding cultural dimensions such as individualism and collectivism helps determine which messages to emphasize when communicating with different target audiences.

In cultures with a high level of individualism (such as the United States or the United Kingdom), consumers tend to prefer messages that highlight personal achievements, freedom of choice, and self-expression. In these cases, a cosmetic brand might use slogans like “Express Yourself” or “Be Unique.” In contrast, in collectivist cultures (such as Japan or China), where shared values are more important, the focus should be on harmony, family support, and community well-being, with slogans like “Care for those you love” or “Together for success” [7].

Tone and visual design also play a significant role in culturally adapted marketing strategies. The “power distance” dimension defines the degree to which hierarchical relationships are accepted in a society. In cultures with a high level of power distance (e.g., India, China), marketing strategies that use images of authoritative figures or celebrities symbolizing success and status can be effective. This may include endorsements from well-known experts or the use of opinion leaders to increase brand trust. In cultures with a low level of power distance (such as Sweden or the Netherlands), a more effective approach may be to use a friendly, egalitarian tone that emphasizes accessibility and the democratic nature of the brand [8].

Choosing the right communication channels is a crucial step in building an adaptive strategy that influences audience satisfaction. Different channels may vary in effectiveness depending on the demographic characteristics and behavioral traits of consumers, making it essential to experiment with various channels to identify the most effective ones for a specific audience. The most common channels include social media, email, paid advertising, and direct mail, each with its own advantages and limitations. Companies should choose channels that offer the best cost-to-revenue ratio,



meaning those with low customer acquisition costs and high conversion rates. For example, in some cases, targeted social media advertising can be more effective due to precise audience targeting and high message personalization [12].

Communication channels should also be adapted based on the demographic characteristics of the target audience, as different age and social groups use different platforms for communication and information. For example, younger audiences aged 18-29 tend to use TikTok, Instagram, and Snapchat, as these platforms offer interactive content formats, such as short videos and visual stories, that resonate with their communication style. Meanwhile, users aged 30-49 are more likely to prefer Facebook and YouTube, which offer longer video formats and opportunities for more detailed discussions and brand interactions. For a professional audience, particularly in the B2B segment, LinkedIn is the most appropriate platform, as it focuses on business networking and professional content. Studies show that LinkedIn has a significantly higher concentration of users with higher education and professional experience, making it an effective tool for lead generation and corporate image building [3]

If the development of adaptive marketing strategies for end consumers (B2C) usually relies on the analysis of relatively stable target audiences defined by key socio-economic characteristics such as age, income, lifestyle, and geographic location, the situation in the B2B segment is much more complex. Here, the main clients are businesses whose models often change under the influence of macroeconomic conditions, regulatory requirements, technological innovations, and market dynamics. This requires adaptive strategies to be not only flexible in pricing and product solutions but also constantly ready to revise collaboration terms, such as diversifying logistics partners, modifying distribution channels, enabling direct sales, or implementing flexible financing schemes, including post-payment or selling goods on credit, which allows for more effective responses to corporate client demands and supports market competitiveness [2].

Conclusions

Adaptive marketing strategies are characterized by high flexibility and a strong focus on customer satisfaction, making them an essential tool for achieving competitive



advantages in modern dynamic market conditions. Unlike traditional strategies, they require significantly more resources for development and implementation, as they involve the creation of innovative products, the development of creative advertising campaigns, and the adaptation of logistics processes to the conditions of specific markets. At the same time, these strategies are associated with a higher degree of risk due to their innovative nature and the need for rapid responses to changing consumer preferences, requiring the involvement of creative specialists. The primary focus of adaptive strategies is on customer satisfaction, achieved through a deep understanding of consumer behavior, which is the key research focus in building such strategies.

To develop effective adaptive marketing strategies, it is necessary to consider the complex influence of demographic, economic, mental, social, and cultural factors that shape consumer behavior. These factors are incorporated into behavioral theories such as the Engel-Blackwell-Miniard model, the Howard-Sheth model, the Theory of Reasoned Action, and the Theory of Planned Behavior. These models are based on the understanding that consumer decision-making depends not only on rational aspects, such as the price-to-quality ratio, but also on emotional, social, and cultural determinants that can significantly influence the final choice. Given these factors, adaptive strategies should be based on a deep analysis of both the internal and external motivations of consumers, as well as their cultural mindsets and traditions.

The effectiveness of adaptive strategies depends not only on accurately defining the target audience but also on understanding its psychological characteristics, which shape behavioral patterns. Among the key psychological principles that influence consumer decisions are social proof, scarcity, loss aversion, endowment effect, anchoring, framing, borrowed value, and the technology acceptance model.

In addition to psychological factors, cultural elements, such as customs, rituals, and national traditions, play a critical role in shaping the context in which products and services are consumed. These insights are essential for selecting the right communication channels that match the behavioral characteristics of the target audience, considering demographic and cultural differences across various markets.



References:

1. Chen, L. (2023). Effective Strategies for Attracting and Engaging Target Audiences in Today's Competitive Market. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*, 16, 141-147. DOI: <https://doi.org/10.54097/ehss.v16i.9587>
2. Coviello, N. E., & Brodie, R. J. (2001). Contemporary marketing practices of consumer and business-to-business firms: How different are they? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(5), 382-400. DOI: <https://doi.org/10.1108/08858620110400223>
3. Datareportal. (2024, January). Digital 2024 Global Overview Report. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2024-global-overview-report>
4. Galvano, F. (2021). Integrating Consumer Behavior Insights into Effective Marketing Strategies. URL: https://www.researchgate.net/publication/380075292_Integrating_Consumer_Behavior_Insights_into_Effective_Marketing_Strategies
5. Gold, A. (2020). How to Adapt Your Marketing Strategy to the Current Market. *Forbes Tech Council*. URL: <https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2020/04/27/how-to-adapt-your-marketing-strategy-to-the-current-market/>
6. Kumar, V., Sunder, S., & Ramaseshan, B. (2011). Analyzing the diffusion of global customer relationship management: A cross-regional modeling framework. *Journal of International Marketing*, 19(1), 23-39. DOI: [10.1509/jimk.19.1.23](https://doi.org/10.1509/jimk.19.1.23)
7. Lee, H. S., & Griffith, D. A. (2019). The balancing of country-based interaction orientation and marketing strategy implementation adaptation/standardization for profit growth in multinational corporations. *Journal of International Marketing*, 27(2), 22-37. DOI: <https://doi.org/10.1177/1069031X18819757>
8. Liu, H. (2023). Cultural Influence on Consumer Behavior: Strategies for Adapting Marketing Campaigns in a Globalized World. *International Journal of Education, Humanities and Social Sciences*, 1(1), 1-9. URL: https://www.researchgate.net/publication/386119448_Cultural_Influence_on_Consumer_Behavior_Strategies_for_Adapting_Marketing_Campaigns_in_a_Globalized_World



orld

9. Madichie, N.O. (2009), "Consumer Behavior: Buying, Having, and Being (8th ed.)", *Management Decision*, Vol. 47 No. 5, pp. 845-848. DOI: <https://doi.org/10.1108/00251740910960169>

10. Papadopoulou, C., Theotokis, A., & Hultman, M. (2023). Managerial mindset effects on international marketing strategy adaptation decisions. *Industrial Marketing Management*, 115, 266-280. DOI: [10.1016/j.indmarman.2023.09.014](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.09.014)

11. Procter, A. (2024). Practical Psychological Tactics for a Bigger Marketing Impact. *Okoone Spark*. URL: <https://www.okoone.com/spark/marketing-growth/practical-psychological-tactics-for-a-bigger-marketing-impact/>

12. Sashi, C.M. & Brynildsen, Gina & Bilgihan, Anil. (2019). Social media, customer engagement and advocacy: An empirical investigation using Twitter data for quick service restaurants. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijchm-02-2018-0108/full/html>



УДК: 336.77(477)

ASSESSMENT OF THE FUNCTIONING OF CREDIT UNIONS IN UKRAINE

ОЦІНКА ФУНКЦІОНУВАННЯ КРЕДИТНИХ СПІЛОК В УКРАЇНІ

Hnydiuk I.V./Гнидюк І.В.

ORCID: 0000-0002-6724-7740

c.e.s.,as.prof./ канд.екон.наук

Marshuk L.M./Маршук Л.М.

ORCID: 0000-0003-4333-7458

*c.e.s.,as.prof./ канд.екон.наук**Vinnitsia Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics,**Vinnitsia, Soborna 87, 21050**Вінницький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету, м. Вінниця, вул. Соборна 87, 21050.*

Анотація: В умовах обмеженого доступу населення до банківського кредитування, особливо в сільській місцевості та серед представників малого і середнього бізнесу, кредитні спілки відіграють ключову роль у забезпеченні фінансової доступності. Діяльність кредитних спілок сприяє розвитку фінансової інклюзії, підтримці підприємництва, підвищенню рівня фінансової грамотності та зміцненню економічної самодостатності громад. Вивчення стану, проблем і перспектив розвитку кредитних спілок є надзвичайно актуальним для формування ефективної фінансової політики, забезпечення економічної стійкості громадян і зміцнення ринку небанківських фінансових послуг.

У статті розглянуто особливості функціонування кредитних спілок в Україні на основі аналізу обсягів активів, залучених внесків та наданих кредитів провідних учасників ринку. Проведене дослідження дозволило виокремити лідерів серед кредитних спілок та оцінити їх вплив на загальний стан сектору. Водночас виявлено негативну динаміку основних показників за останні п'ять років, що свідчить про зниження ринкової активності. Основними факторами, що спричинили таку тенденцію, є економічна нестабільність, регуляторні обмеження та зниження довіри з боку вкладників. У статті акцентується увага на необхідності адаптації кредитних спілок до сучасних умов через модернізацію управлінських підходів та впровадження інноваційних фінансових інструментів.

Ключові слова: кредитна спілка, фінансова кооперація, кредитування, фінансова інклюзія, регулювання ринку.

Вступ.

У сучасних умовах розвитку фінансової системи України важливого значення набуває діяльність кредитних спілок як альтернативного джерела фінансових послуг для населення та малого бізнесу. В умовах обмеженого доступу до банківських ресурсів кредитні спілки можуть відігравати суттєву роль у забезпеченні фінансової інклюзії, проте їх розвиток стримується низкою проблем: недосконале правове регулювання, обмежені ресурси, недостатній рівень довіри з боку споживачів.



Основний текст.

У сучасному фінансовому ландшафті України кредитні спілки відіграють важливу роль, забезпечуючи доступ до фінансових послуг для значної частини населення, особливо для тих, хто має обмежений доступ до традиційних банківських установ. Їхня унікальна організаційна структура, заснована на принципах взаємодопомоги та членства, вирізняє їх серед інших фінансових посередників. Важливо зазначити, що кредитні спілки виконують низку важливих функцій, спрямованих на задоволення фінансових потреб своїх учасників та сприяння їхньому соціально-економічному розвитку.

Національний банк України значно посилив вимоги до діяльності кредитних спілок у 2023 році, коли було ухвалено нові регуляторні акти у зв'язку з передачею НБУ функцій регулювання та нагляду за кредитними спілками, зміни передбачали впровадження нормативів достатності капіталу, ліквідності, управління ризиками та внутрішнього контролю, що призвело до збільшення операційних витрат та адміністративного навантаження на спілки, особливо на менші за розміром кредитні спілки [3].

Впродовж останніх п'яти років кредитні спілки в Україні зберігають загальну тенденцію до скорочення, це зумовлено кількома факторами, такими як пандемія COVID-19, війна в Україні та загальне уповільнення економічного розвитку, що знизили платоспроможність населення та збільшили кількість проблемних кредитів. Найбільше скорочення кредитних спілок відбулось у 2022 році, з 182 кредитних спілок у 2021 році до 133 у 2022 році (рис. 1). Насамперед скоротилися кредити на бізнес-потреби приватних селянських господарств та придбання, будівництво, ремонт нерухомості.

Основний чинник – зниження дохідності кредитів. Через зростання операційних витрат їх відношення до операційних доходів зросло до 88% [1].

Кредитні спілки переважно закривалися саме в перший рік війни, а у 2023 році їх кількість скоротилася лише на 22, і це були здебільшого установи, які не залучали депозити.

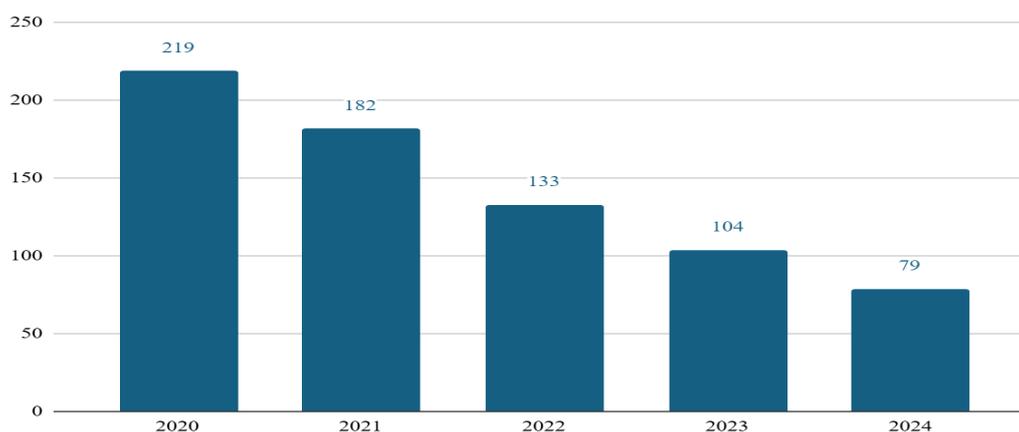


Рисунок 1 – Кількість кредитних спілок в Україні протягом 2020-2024 рр.

Джерело: [2]

Особливо вплив війни на кредитні спілки в Україні помітний з їх загального обсягу активів, що різко скоротився у 2022 році на 832,7 тис. грн з 2281,8 тис. грн у 2021 році до 1449,1 тис. грн у 2022 році. (рис. 2). Вже у першому кварталі 2022 року обсяг активів кредитних спілок знизився на 4%. Обсяг нових кредитів скоротився в 1,5 рази порівняно з аналогічним періодом попереднього року. Війна призвела до зростання прострочених кредитів. Лише за перші три місяці бойових дій рівень непрацюючих кредитів подвоївся, а в деяких спілках досяг 85–90% портфеля.

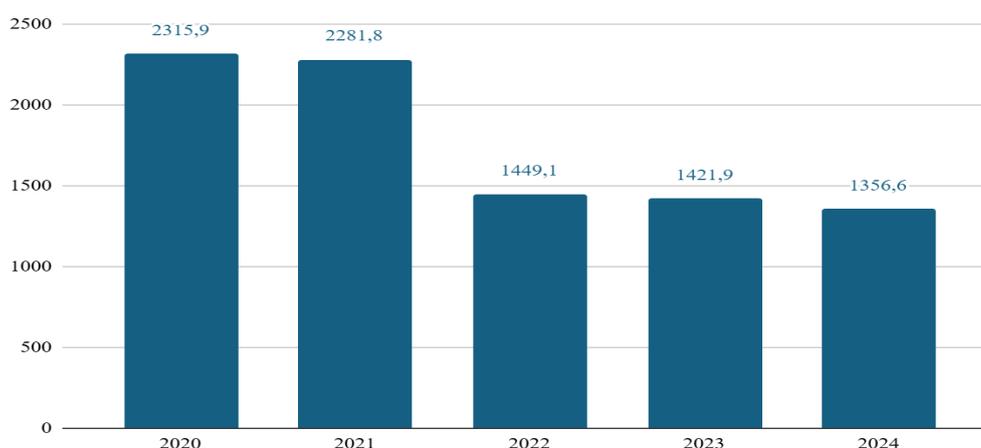


Рисунок 2 – Обсяг активів кредитних спілок України протягом 2020-2024 рр.

Джерело: [2]



Обсяг активів кредитних спілок України скорочується під впливом раніше вже згаданих факторів, посилення регуляторних вимог та вихід кредитних спілок з ринку. Також свою роль відіграли проблеми з якістю активів, адже значна частка кредитного портфеля кредитних спілок складають прострочені кредити, зменшення депозитів та додаткових пайових внесків, що спостерігається останніми роками. Таку ж динаміку можна помітити, якщо розглядати обсяги пасивів кредитних спілок (рис. 3).

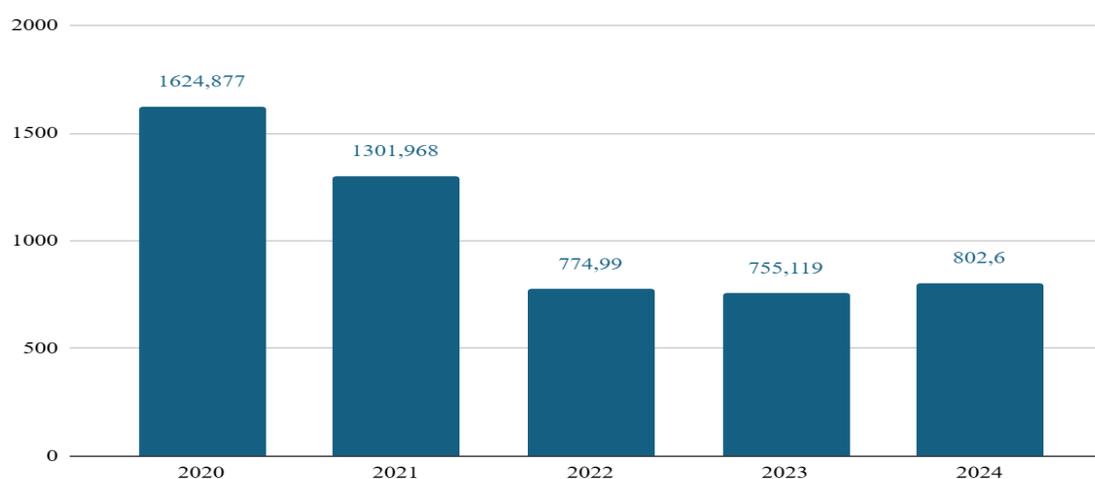


Рисунок 3 – Обсяг пасивів кредитних спілок України протягом 2020-2024 рр., млн. грн.

Джерело: [2]

Про поступове покращення ситуації на ринку говорить той факт, що за четвертий квартал 2023 року середня частка простроченої на понад 90 днів основної суми кредитів у кредитних спілках знизилася з 28% до 26%. А завдяки зниженню резервів під кредитні збитки сектор став прибутковим. Також впродовж 2023 року вдвічі знизилась кількість кредитних спілок, які порушували нормативи [27].

Висновки.

Отож, проведений аналіз активів та пасивів кредитних спілок України виявив чітку тенденцію до їхнього скорочення протягом досліджуваного періоду, дане зниження обумовлене низкою взаємопов'язаних факторів, серед яких є економічна нестабільність, спричинена війною та її наслідками, регуляторні обмеження, що посилюються, а також зменшення довіри населення



до небанківських фінансових установ. Особливо гостро негативна динаміка проявилася у 2024 році, коли обсяги як депозитних, так і кредитних операцій досягли мінімального рівня за останні п'ять років.

Таким чином, кредитні спілки України перебувають у стані зниження активності через економічну нестабільність і низьку довіру вкладників. Виявлена потреба в адаптації кредитних спілок до сучасних умов шляхом удосконалення управління та впровадження інновацій, що сприятиме підвищенню фінансової стійкості та зміцненню ролі кредитних спілок у забезпеченні доступу до фінансових послуг.

Література:

1. Купрієнко В. М., Тичина Д. М. Запобігання злочинам у сфері діяльності кредитних спілок в Україні : монографія. Київ : 7БЦ, 2021. 140 с.
2. Офіційний сайт Національного банку України. Наглядова статистика. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#6>
3. Федорович І. М., Палямар С. В. Цифрова трансформація кредитних спілок: виклики та перспективи. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 1. С. 100-105.

References.

1. Kupriienko V., Tychyna D. M. Prevention of crimes in the field of credit union activity in Ukraine: Monograph. Kyiv: 7BC. 2021. 140 p.
2. National Bank of Ukraine. Supervisory Statistics. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#6>
3. Fedorovych I., Paliamar S. Digital transformation of credit unions: Challenges and prospects. Investments: Practice and Experience, 2025. №1. 100–105 pp.

Abstract. *In conditions of limited access to bank loans, especially in rural areas and among representatives of small and medium-sized businesses, credit unions play a key role in ensuring financial accessibility. The activity of credit unions supports financial inclusion, promotes entrepreneurship, increases financial literacy, and strengthens the economic independence of communities. Studying the current state, problems, and development prospects of credit unions is highly relevant for shaping effective financial policy, ensuring economic stability for citizens, and strengthening the non-bank financial services market.*

This article examines the features of credit unions' functioning in Ukraine based on the analysis of asset volumes, attracted deposits, and issued loans by leading market participants. The conducted research identified the leading credit unions and assessed their impact on the overall condition of the sector. At the same time, a negative trend in the main indicators over the last five years was revealed,



indicating a decline in market activity. The main factors causing this trend include economic instability, regulatory restrictions, and a decrease in depositor trust. The article emphasizes the need for credit unions to adapt to current conditions by modernizing management approaches and implementing innovative financial instruments.

Key words: *credit union, financial cooperation, lending, financial inclusion, market regulation.*

Стаття відправлена: 04.06.2025

© Маршук Л.М., Гнидюк І.В.



УДК 657 (045)

ACCOUNTING FOR PAYABLE DEBT IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

ОБЛІК КРЕДИТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Hladii I. O. / Гладій І.О.*PhD in Economics, as.prof. / к.е.н., доц.*

ORCID: 0000-0001-9845-9706

Krupelnyska I.G. / Крупельницька І.Г.*PhD in Economics, as.prof. / к.е.н., доц.*

ORCID: 0000-0002-9102-1928

*Vinnitsia Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics,
Vinnitsya, Soborna, 87, 21050, Ukraine**Вінницький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного
університету, Вінниця, вул. Соборна, 87, 21050, Україна*

Анотація. В статті досліджено економічну сутність та особливості обліку зобов'язань підприємства в сучасних умовах господарювання, що характеризуються несвоєчасністю розрахунків та зростанням заборгованості, особливо в контексті воєнного стану в Україні. Акцентовано увагу на тому, що порушення умов погашення зобов'язань негативно впливає на платоспроможність, ритмічність функціонування та фінансові результати суб'єктів господарювання. Визначено, що своєчасний та достовірний облік зобов'язань є критично важливим для формування повної інформації про стан розрахунків із кредитором, що необхідна для внутрішнього та зовнішнього управління, визначення стратегії розвитку та виявлення прихованих резервів. Досліджено складові елементи моделі управління кредиторською заборгованістю, що включають статичний і динамічний аналіз, обґрунтування доцільності відстрочок оплати та попередження простроченої заборгованості. Наголошено на критичному значенні правильної класифікації кредиторської заборгованості для ефективного управління фінансами, оптимізації грошових потоків та підтримки ліквідності, особливо в умовах волатильності економіки. Визначено ключові критерії класифікації зобов'язань, включаючи співвідношення прав і обов'язків, час виникнення, спосіб погашення, вартість, вид діяльності, можливість оцінки та складність погашення, що сприяє прозорості фінансових операцій та відповідності законодавчим вимогам.

Ключові слова: зобов'язання, кредиторська заборгованість, облік, управління, платоспроможність, воєнний стан, фінансова стійкість, класифікація, облікова політика.

Вступ.

Сучасні взаємовідносини між суб'єктами господарювання можуть супроводжуватися виникненням несвоєчасності розрахунків, формуючи заборгованість. Своєчасне погашення зобов'язань сприяє стабільності розвитку відносин між контрагентами. Порушення умов погашення зобов'язань знижує платоспроможність суб'єктів господарювання, негативно впливає на ритмічність їх функціонування, позначається на фінансових результатах.



Воєнний стан, запроваджений в Україні через збройну агресію, суттєво вплинув на економічну діяльність підприємств усіх секторів. Порушення договірних відносин, затримки поставок і підвищені ризики неплатоспроможності суттєво впливають на загальну структуру зобов'язань. Саме тому їх облік набуває особливого значення у напрямку прийняття ефективних управлінських рішень та збереження платоспроможності господарюючого суб'єкта.

Мета дослідження. Метою статті виступило дослідження економічної сутності зобов'язань підприємства, а також визначення особливості їх обліку в сучасних умовах господарювання.

Основний текст.

Своєчасний облік зобов'язань забезпечує формування повної та достовірної інформації про стан розрахунків із кредиторами підприємства за одержані матеріальні цінності, виконані роботи та надані послуги, необхідної внутрішнім та зовнішнім користувачам для управління та розвитку підприємства. Саме на основі цієї інформації визначається стратегія розвитку підприємства, реальний стан справ, досліджується можливість існування прихованих резервів. За таких умов питанню своєчасного відображення в обліку розрахунків з поставачальниками та підрядниками звертається особлива увага [4].

Нормативно-правове регулювання обліку кредиторської заборгованості в Україні базується на ієрархічній системі актів, починаючи з Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. №996-XIV [1], а фундаментальними стандартами є НП(С)БО 11 «Зобов'язання» [2]. Податкові аспекти кредиторської заборгованості регулюються Податковим кодексом України, зокрема у випадках списання безнадійної заборгованості [3].

Отже, для оптимізації функціонування всіх ланок господарства необхідно мати достовірну інформацію про фінансовий стан підприємства, зокрема про кредиторську заборгованість. Важливо зазначити, що модель управління кредиторською заборгованістю містить такі складові елементи, як:

- 1) статичний та динамічний аналіз формування та погашення кредиторської



заборгованості суб'єкта господарювання та її впливу на величину його грошових потоків;

2) обґрунтування доцільності отримання відстрочки оплати рахунків постачальників, а також оптимального терміну такої відстрочки;

3) попередження формування простроченої кредиторської заборгованості та забезпечення пролонгації кредиторської заборгованості тощо [5].

Зобов'язання тобто кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги може бути як позитивним елементом фінансово-господарської діяльності, так і негативним. Порівняно із зобов'язаннями за отриманими кредитами банків, векселями, облігаціями, вона є «дешевою» заборгованістю.

Також виникає можливість користуватися коштами інших підприємств. З іншого боку, якщо величина кредиторської заборгованості є досить великою, то відбуватиметься зниження платоспроможності суб'єктів господарювання. Це може стати причиною відмови інших підприємств та фінансових структур від співпраці. Формуванню взаємовідносин і відповідних розрахункових операцій з постачальниками та підрядниками передуює процес їх пошуку підприємством [6]. Остаточний вибір постачальника чи підрядника є також нелегким завданням.

Виникнення кредиторської заборгованості є об'єктивним процесом. Її наявність, розміри і склад неоднозначно впливають на результати господарської діяльності підприємства, оскільки мають як позитивні, так і негативні риси (табл. 1).

Правильна класифікація кредиторської заборгованості має критичне значення для ефективного управління фінансами підприємства в сучасних економічних умовах. Вона дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації грошових потоків, своєчасного виконання зобов'язань та підтримки ліквідності бізнесу. Чітка структуризація боргових зобов'язань за різними категоріями сприяє формуванню достовірної фінансової звітності, що є важливим для інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін. Крім того, деталізована класифікація допомагає виявляти проблемні ділянки в управлінні заборгованістю та розробляти стратегії її скорочення.



Таблиця 1 - Переваги та недоліки формування кредиторської заборгованості підприємства

Напрямок впливу	Кредиторська заборгованість
Позитивний вплив на діяльність підприємства	<ul style="list-style-type: none"> – додаткове фінансування оборотних коштів і нарощування економічного потенціалу; – здобуття додаткового прибутку; – зниження витрат на залучення капіталу; – зниження ризику втрат від інфляції та ін.
Негативний вплив на діяльність підприємства	<ul style="list-style-type: none"> – підвищення розміру зобов'язань; – виникнення втрат від недоотримання знижок на продукцію, товари, послуги, що купуються; – виникнення ризику втрати платоспроможності і фінансової стійкості та ін.

Джерело: [4]

В українських реаліях, коли економічна ситуація характеризується волатильністю та непередбачуваністю, належний облік різних типів зобов'язань забезпечує фінансову стійкість підприємства та його здатність адаптуватися до змін. Диференціація боргів за термінами погашення, валютою, суб'єктами та характером виникнення дає можливість ефективно планувати бюджет, контролювати фінансові ризики та розробляти заходи для запобігання штрафних санкцій.

Особливого значення набуває класифікація в контексті внутрішнього аудиту та зовнішнього контролю, оскільки вона забезпечує прозорість фінансових операцій та відповідність законодавчим вимогам. Така деталізація сприяє оптимальному розподілу ресурсів підприємства та формуванню позитивної кредитної історії, що в довгостроковій перспективі впливає на репутацію компанії на ринку (табл. 2).

Облікова політика підприємства щодо зобов'язань регламентує методологічні принципи та процедури обліку кредиторської заборгованості відповідно до національних та міжнародних стандартів.

Вона визначає: критерії визнання різних видів зобов'язань; методи їх оцінки при первісному визнанні та на дату балансу; порядок відображення на рахунках бухгалтерського обліку; періодичність інвентаризації та процедури перевірки; особливості обліку заборгованості в іноземній валюті та методи визначення



курсoвих різниць; підходи до дисконтування довгострокових зобов'язань; порядок формування резервів за сумнівними боргами та майбутніми виплатами; процедури документування операцій та затвердження платежів; правила відображення інформації у фінансовій звітності; терміни зберігання первинних документів.

Таблиця 2 - Класифікація кредиторської заборгованості

Критерії класифікації	Вид зобов'язання
1) Співвідношення прав і обов'язків суб'єктів	- Односторонні - Взаємні
2) Час виникнення	- Теперішні - Майбутні
3) Спосіб погашення	- Монетарні - Немонетарні
4) Вартість	- Відсоткові - Безвідсоткові
5) Вид діяльності	- Операційні - Фінансові - Ті, що виникли внаслідок іншого виду діяльності
6) Можливість оцінки	- Фактичні - Оціночні
7) Складність погашення	- Прості - Складні

Джерело: [4,5]

Також облікова політика повинна встановлювати механізми внутрішнього контролю за рухом зобов'язань, порядок погодження суттєвих правочинів, повноваження посадових осіб щодо підписання документів та здійснення платежів.

Важливими елементами є визначення моменту переходу права власності на придбані товари і послуги та принципи розмежування поточної і довгострокової заборгованості. Облікова політика має передбачати порядок проведення звірок з контрагентами, методи аналізу заборгованості за строками виникнення та процедури списання безнадійних боргів. Ретельно розроблена облікова політика щодо зобов'язань забезпечує достовірне відображення фінансового стану підприємства та є основою для ефективного управління грошовими потоками.



Правильне документування – основа обліку кредиторської заборгованості. Документальне оформлення розрахунків з кредиторами здійснюється за допомогою цілого комплексу первинних та зведених документів. Основними документами є:

- договори (купівлі-продажу, поставки, підяду, оренди) – визначають умови співпраці та відповідальність сторін;
- рахунки-фактури та податкові накладні – підтверджують суму заборгованості та податкові зобов'язання;
- накладні, товарно-транспортні накладні, акти виконаних робіт – засвідчують факт отримання товарів, робіт, послуг;
- платіжні доручення та банківські виписки – підтверджують оплату зобов'язань;
- акти звірки розрахунків – документують узгодження сум заборгованості між підприємствами;
- претензії та рекламації – фіксують неузгодженості в розрахунках;
- гарантійні листи – підтверджують наміри щодо погашення заборгованості;
- кредитні договори та договори позики – регламентують отримання та повернення позикових коштів;
- векселі та розписки – є борговими зобов'язаннями; інвентаризаційні описи та порівняльні відомості – відображають результати інвентаризації розрахунків [5].

Особливе значення мають документи, що підтверджують списання безнадійної заборгованості: рішення суду, акти списання, протоколи засідань комісій. Для валютних розрахунків додатково оформлюються заяви на купівлю-продаж валюти, вантажні митні декларації.

Таким чином, в результаті дослідження заходів щодо підвищення ефективності управління кредиторської заборгованості, запропоновано механізм дієвої системи ефективного управління кредиторської заборгованості (рис. 1).



Рисунок 1 - Механізм дієвої системи ефективного управління кредиторської заборгованості

Отже, проведене дослідження категорії «кредиторська заборгованість», дозволило визначити, що це фінансова угода між двома суб'єктами господарювання, в якій одна сторона тимчасово позичає комерційні кошти для грошового обігу, а інша – зобов'язується повернути борг у вказаний термін.

Висновки.

Кредиторська заборгованість являє собою комплексну економічну категорію, що виступає фундаментальним компонентом пасивів суб'єкта господарювання та здійснює багатофакторний вплив на фінансово-економічні аспекти функціонування підприємства. Систематизація та формалізація обліку кредиторської заборгованості потребує імплементації науково обґрунтованих методологічних підходів, що базуються на принципах системності, об'єктивності, релевантності та транспарентності відображення господарських



операцій у відповідності до нормативно-правових актів. Ефективна організація облікового процесу передбачає створення уніфікованого документообігу, впровадження інтегрованих інформаційних систем та автоматизованих рішень, що забезпечують своєчасність і достовірність обліково-аналітичної інформації.

Література:

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. Відомості Верховної Ради України. 1999. № 40. Ст. 365.
2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 11 «Зобов'язання» : затв. наказом Міністерства фінансів України від 31.01.2000 р. № 20 (зі змінами станом на 2022 р.). Офіційний вісник України. 2000.
3. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI (зі змінами та доповненнями станом на 01.01.2023 р.). Відомості Верховної Ради України. 2010.
4. Огійчук М. Ф., Сколотій І. В., Беленкова М. І. Фінансовий та управлінський облік за національними стандартами : підручник. Київ : Алерта, 2016. 1040 с.
5. Кузьмінський Ю. А., Назарова К. О. Аудит в системі корпоративного управління. Київ : КНТЕУ, 2018. 388 с.
6. Пушкар М. С., Семанюк В. З. Управлінський облік в контексті інформаційних технологій. Тернопіль : ЗУНУ, 2017. 320 с.

References.

1. Pro buxgalters`ky`j oblik ta finansovu zvitnist` v Ukrayini : Zakon Ukrayiny` vid 16.07.1999 r. # 996-XIV. Vidomosti Verxovnoyi Rady` Ukrayiny`. 1999. # 40. St. 365.
2. Nacional`ne polozhennya (standart) buxgalters`kogo obliku 11 «Zobov'yazannya» : zatv. nakazom Ministerstva finansiv Ukrayiny` vid 31.01.2000 r. # 20 (zi zminamy` stanom na 2022 r.). Oficijny`j visny`k Ukrayiny`. 2000.
3. Podatkovy`j kodeks Ukrayiny` : Zakon Ukrayiny` vid 02.12.2010 r. # 2755-VI (zi zminamy` ta dopovnennyamy` stanom na 01.01.2023 r.). Vidomosti Verxovnoyi Rady` Ukrayiny`. 2010.
4. Ogijchuk M. F., Skolotij I. V., Belenkova M. I. Finansovy`j ta upravlins`ky`j oblik za nacional`ny`my` standartamy` : pidruchny`k. Ky`yiv : Alerta, 2016. 1040 s.
5. Kuz`mins`ky`j Yu. A., Nazarova K. O. Audy`t v sy`stemi korporaty`vnogo upravlinnya. Ky`yiv : KNTEU, 2018. 388 s.



6. Pushkar M. S., Semanyuk V. Z. Upravlins'kyj oblik v konteksti informacijny'x tehnologij. Ternopil' : ZUNU, 2017. 320 s.

Abstract. *The article examines the economic essence and features of accounting for an enterprise's liabilities in modern business conditions, characterized by untimely settlements and increasing debt, especially in the context of martial law in Ukraine. It is emphasized that violation of the terms of repayment of liabilities negatively affects the solvency, rhythm of functioning and financial results of business entities. It is determined that timely and reliable accounting of liabilities is critically important for the formation of complete information about the state of settlements with creditors, which is necessary for internal and external management, determining a development strategy and identifying hidden reserves. The constituent elements of the accounts payable management model are studied, including static and dynamic analysis, substantiation of the feasibility of payment deferrals and prevention of overdue debt. The critical importance of correct classification of accounts payable for effective financial management, optimization of cash flows and maintenance of liquidity, especially in conditions of economic volatility. Key criteria for classifying liabilities have been identified, including the relationship between rights and obligations, time of occurrence, method of repayment, cost, type of activity, possibility of assessment and difficulty of repayment, which contributes to the transparency of financial transactions and compliance with legislative requirements.*

Key words: *liabilities, accounts payable, accounting, management, solvency, martial law, financial stability, classification*



УДК 657.

GLOBAL TRANSFORMATION OF THE ROLE OF ACCOUNTING AND CONTROL IN THE DIGITAL ECONOMY

ГЛОБАЛЬНА ТРАНСФОРМАЦІЯ РОЛІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ І КОНТРОЛЮ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Datsenko G.V./ Даценко Г.В.*Associate Professor of Economic Sciences, Associate Professor / д.е.н., проф.*

ORCID: 0000-0001-8327-7301

Maister L.A./ Майстер Л.А.*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor / к.е.н., доц.*

ORCID: 0000-0002-1097-9940

*Vinnitsia Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics,**Vinnitsia, Soborna, 87, 21050**Вінницький торговельно-економічний інститут**Державного торговельно-економічного університету,**м. Вінниця, Соборна, 87, 21050*

Анотація. У статті обґрунтовано важливість впровадження елементів цифровізації обліково-контрольних процедур в системі інтеграційних процесів. Означено порядок та мету проведення оцінки готовності соціально-економічних систем до переходу на принципи цифрової економіки шляхом аналізу інноваційності країн, рівня впровадження технологій обробки інформації та загальну цифрову спроможність економік. Результати проведеного рейтингування країн за рівнем розвитку цифрової економіки надали можливість виявити перешкоди на шляху до цифровізації соціально-економічних процесів з ціллю їх усунення та забезпечення оптимізації системи бухгалтерського обліку і контролю. Враховуючи специфіку національного чи міжнародного бізнесу було визначено сім функціональних ролей бухгалтерського обліку і контролю в цифровій економіці, серед яких: інформативність, інтеграція, комунікація, інституціональність, контроль, оптимізація та протекція. З'ясовано, що існує тісний зв'язок між даними функціональними ролями, що обґрунтовано системністю трансформацій у сфері обліку і контролю в умовах цифрової економіки. Доведено, що пріоритет електронних трансакцій у фінансово-господарській діяльності підприємств стає спільною рисою всіх функціональних ролей бухгалтерського обліку і контролю, порівняно з традиційними грошово-товарними операціями. Важливими для цілісного розуміння перспектив трансформації обліку і контролю залишаються подальші наукові дослідження, які обґрунтовують вплив комп'ютерно-комунікаційних технологій на порядок обробки облікової інформації в рамках цифрової економіки.

Ключові слова: цифрова економіка, цифровізація обліку, автоматизація контролю, роль обліку, зовнішньоекономічна діяльність.

Вступ.

Актуальність теми дослідження визначається тим, що цифрова економіка є важливим елементом розвитку сучасної глобальної соціально-економічної системи. Інформаційним ядром сучасної економіки виступають бухгалтерський облік і контроль, які зазнають позитивних змін завдяки впровадженню



інноваційних комп'ютерно-комунікаційних технологій. Означені зміни ведуть до необхідності уточнення ролі обліку і контролю в умовах цифрової економіки. У даному контексті, облік і контроль діяльності підприємств становлять значну частину економічної інформації, яка надає економічним системам логічний зміст і слугує основою для суспільного управління. В умовах розвитку цифрової економіки зростають вимоги до бухгалтерського обліку і контролю, а це особливо стосується створення якісних інформаційних ресурсів. Облік і контроль стають ключовими інформаційними компонентами цифрової економіки, забезпечуючи упорядкований хід електронних трансакцій, що є невід'ємними елементами цифрової економіки.

Питання ефективного управління процесом глобальної трансформації обліку та контролю активно обговорюється у науковій спільноті, особливо, в умовах цифрової економіки. Українські та міжнародні дослідники вивчають різноманітні аспекти, що визначають позицію бухгалтерського обліку і контролю як важливих інформаційних складових цифрової економіки: Н. Єршова [1], Т. Королюк, С. Співак та В. Ратинський [2], І. Кравченко [3], М. Шендригоренко, В. Лядська [4], Н. Хорунжак, І. Лукановська, Vauchadze Besik, Zhao Jinjiang, Carusneanu Sorinel та інші.

Метою написання статті виступає висвітлення та розкриття інформації щодо виокремлення та уточнення ролі бухгалтерського обліку і контролю під впливом використання комп'ютерно - комунікаційних технологій в умовах становлення цифрової економіки.

Основний текст.

Готовність країни до імплементації принципів цифрової економіки безпосередньо залежить від рівня її інноваційного розвитку. Провідними країнами у 2023 р. були Швейцарія, Швеція, США, Великобританія, Сінгапур, Фінляндія, Нідерланди, Німеччина, Данія та Південна Корея (табл. 1). У глобальному рейтингу інноваційності Україна, на жаль, займає посередню 55 позицію серед 132 країн, що потрапили до рейтингового списку.



Таблиця 1 - Глобальний рейтинг інноваційності країн у 2024 р.

Рейтингове позиціонування	Країна	Сумарний бал ГІІ
1	Швейцарія	67.6
2	Швеція	64.2
3	США	63.5
4	Великобританія	62.4
...
55	Україна	32,8

Складено на основі [11]

Низька позиція України в глобальному рейтингу зумовлена військовими діями, які, хоча й стимулювали зростання виробництва інноваційної зброї, негативно вплинули на інші сектори економіки. До того ж, показник Global Innovation Index не враховує окремий вплив інноваційного розвитку на соціально-економічну сферу країни.

Додаткову характеристику стану розвитку цифрової економіки може надати показник рівня проникнення комп'ютерно - комунікаційних технологій (ICT Development Index) в економічні процеси (табл. 2).

Таблиця 2 - Глобальний показник проникнення комп'ютерно-комунікаційних технологій у 2024 р.

Країна	Розвиток економіки	Рейтингова оцінка IDI
Кувейт	Високий	98.2
Сінгапур	Високий	97.4
Данія	Високий	96.9
Естонія	Високий	96.9
...
Україна	Нижче середнього	80,8

Складено на основі [10]

Більш універсальним методом оцінки готовності країни щодо впровадження принципів цифрової економіки є визначення індексу національної цифрової



спроможності. Рейтингову оцінку країн проводять за трьома групами критеріїв (знання, технології, готовність до змін), які безпосередньо пов'язані з цифровізацією соціально-економічних процесів.

За оцінками експертів Світового економічного форуму, в 2024 році найбільшими загрозами для глобальної соціально-економічної стабільності стануть: дезінформація, створена за допомогою ШІ (53%), соціальна, економічна та політична поляризація (46%), криза вартості життя (42%), кібератаки (39%), економічний спад (33%) та ескалація міждержавних збройних конфліктів (25%) серед інших.

На бухгалтерському обліку та контролі в умовах цифрової економіки лежать важливі соціально-економічні завдання, такі як: моніторинг впливу на навколишнє середовище; участь у забезпеченні кіберзахисту конфіденційних даних; оцінювання шкоди, завданої військовими діями; інформування про фінансову та господарську діяльність для протидії дезінформації; суспільне повідомлення про фінансовий стан підприємств задля мінімізації соціально-економічних диспропорцій; планування та управління ефективними ланцюгами постачань для безперебійного функціонування економічних агентів тощо.

Завдяки відкритості, публічності та достовірності облікових даних суспільна довіра до бізнесу у 2024 р. значно зростає. Натомість, класичні урядові інституції, за даними Edelman Trust Barometer, вважаються менш професійними та етичними, порівняно з бізнесом, в умовах цифрової економіки. На бухгалтерський облік і контроль покладається значна відповідальність щодо забезпечення довіри до різних суспільних інституцій.

Розвиток цифрової економіки вимагає від бухгалтерського обліку та контролю подолання соціально-економічних ризиків і загроз, а також зміцнення довіри до суспільних інститутів. У цифровій економіці технології обробки та передачі інформації кардинально змінюють обліково-контрольні процеси.

З традиційної сервісної концепції облік і контроль перетворюються на інформаційно-функціональну основу цифрової економіки. Так, бухгалтерський облік і контроль набувають нових функціональних ролей у глобальній цифровій



економіці. Основними функціональними ролями в цьому контексті є: інформативність, інтеграція, комунікація, інституціоналізм, контроль, оптимізація та захист, які слід розглянути більш детально.

Висновки.

1. Сучасний етап еволюції суспільних формацій характеризується становленням цифрової економіки, де значна частина фінансово-товарних операцій здійснюється за допомогою інноваційних комп'ютерно-комунікаційних технологій.

2. Результати рейтингів країн за рівнем впровадження принципів цифрової економіки вказують на наявність перешкод для цифровізації соціально-економічних процесів. Формування цифрової економіки потребує оптимізації бухгалтерського обліку та контролю фінансово-господарської діяльності підприємств, щоб подолати ризики та загрози їхньому функціонуванню. Значення облікової інформації у глобальному цифровому середовищі підкреслює важливість інноваційних функцій обліку та контролю. Незалежно від національних або міжнародних особливостей бізнесу, бухгалтерський облік та контроль виконують функції інформативності, інтеграції, комунікації, інституціональності, контролю, оптимізації та захисту.

3. Усі функціональні ролі бухгалтерського обліку та контролю в умовах цифрової економіки мають спільну характеристику - пріоритетність електронних трансакцій у фінансово-господарській діяльності підприємств, порівняно з традиційними грошово-товарними операціями. Інноваційні ролі бухгалтерського обліку охоплюють економічну інформацію, інтегровану в електронну трансакцію, і відображають її економічну суть. Лише в соціально-економічних системах, де переважає частка електронних трансакцій, можлива повна активація цих інноваційних ролей бухгалтерського обліку та контролю. Визначення таких інноваційних функціональних ролей створює основу для дослідження напрямів подальшої цифровізації обробки облікової інформації в умовах цифрової економіки.



Література:

1. Єршова Н. Розвиток бухгалтерського обліку в умовах переходу до цифрової економіки. Вісник Національного технічного університету ХПІ. 2020. № 2. С. 75-80. URL : <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.2.75> .
2. Королюк Т., Співак С., Ратинський В. Облік в управлінні підприємством в умовах цифрової економіки. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 85. № 6. С. 88-96. URL : https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.06.088.
3. Кравченко І. Й. Перспективи впровадження інструментів цифрової економіки в систему статистичного аналізу, бухгалтерського обліку та аудиту. *Облік і фінанси*. 2022. № 3. С. 12-20. URL : [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2022-3\(97\)-12-20](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2022-3(97)-12-20).
4. Шендригоренко М., Лядська В. Проблеми та перспективи розвитку обліку в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-47>.
5. Пуцентейло П. Р., Довбуш А. В. Основні вектори розвитку бухгалтерського обліку в умовах цифрової економіки. *Інноваційна економіка*. 2021. № 3-4. С. 140-151. URL : <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2021.3-4.20>.
6. Кузь В.І. Розвиток бухгалтерського обліку в умовах цифровізації господарських та управлінських процесів. *Бізнесін-форм*. 2021. № 6. С. 197–204. URL : <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-6-197-204>.
7. Рогова Н. В. Трансформація політики, інструментів і технологій обліку та оподаткування в умовах цифрової економіки. *Фінансовий простір*. 2020. № 2. С. 103-116. URL : [https://doi.org/10.18371/fp.2\(38\).2020.209296](https://doi.org/10.18371/fp.2(38).2020.209296).
8. Іонін Є. Обліково-аналітичне забезпечення бізнес-процесів в умовах цифрової економіки. *Економічний аналіз*. 2023. Т. 33. № 1. С. 172–191. URL : <https://doi.org/10.35774/econa2023.01.172>.
9. Шматковська Т., Дзямучич М. Цифровізація економіки та її трансформаційний вплив на розвиток стратегічного управлінського обліку. *Економічний форум*. 2022. № 1. С. 95-100. URL : <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-2-12>.



10. Гевлич Л. Л. Професія бухгалтера у цифровій економіці. *Економіка і організація управління*. 2021. № 3. С. 138-146. URL : <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.3.13>.

11. Шмигель О. Бухгалтерський облік у контексті сучасного розвитку цифрової економіки. *Інноваційна економіка*. 2022. № 1. С. 129-134. URL : <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.1.17>.

References.

1. Yershova N. Rozvytok bukhhalterskoho obliku v umovakh perekhodu do tsyfrovoi ekonomiky. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu KhPI*. 2020. № 2. С. 75-80. URL : <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.2.75>.

2. Koroliuk T., Spivak S., Ratynskyi V. Oblik v upravlinni pidpriemstvom v umovakh tsyfrovoi ekonomiky. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*. 2023. Т. 85. № 6. С. 88-96. URL : https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.06.088.

3. Kravchenko I. Y. Perspektyvy vprovadzhennia instrumentiv tsyfrovoi ekonomiky v systemu statystychnoho analizu, bukhhalterskoho obliku ta audytu. *Oblik i finansy*. 2022. № 3. С. 12-20. URL : [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2022-3\(97\)-12-20](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2022-3(97)-12-20).

4. Shendryhorenko M., Liadska V. Problemy ta perspektyvy rozvytku obliku v umovakh tsyfrovoi ekonomiky. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2020. № 22. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-47>.

5. Putsentejlo P. R., Dovbush A. V. Osnovni vektory rozvytku bukhhalterskoho obliku v umovakh tsyfrovoi ekonomiky. *Innovatsiyna ekonomika*. 2021. № 3-4. С. 140-151. URL : <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2021.3-4.20>.

6. Kuz V.I. Rozvytok bukhhalterskoho obliku v umovakh tsyfrovizatsii hospodarskykh ta upravlynskykh protsesiv. *Biznesin-form*. 2021. № 6. С. 197-204. URL : <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-6-197-204>.

7. Rohova N. V. Transformatsiia polityky, instrumentiv i tekhnolohii obliku ta opodatkuвання v umovakh tsyfrovoi ekonomiky. *Finansovyi prostir*. 2020. № 2. С. 103-116. URL : [https://doi.org/10.18371/fp.2\(38\).2020.209296](https://doi.org/10.18371/fp.2(38).2020.209296).

8. Ionin Ye. Oblikovo-analitychne zabezpechennia biznes-protsesiv v umovakh tsyfrovoi ekonomiky. *Ekonomichnyi analiz*. 2023. Т. 33. № 1. С. 172-191. URL : <https://doi.org/10.35774/econa2023.01.172>.

9. Shmatkovska T., Dziamulych M. Tsyfrovizatsiia ekonomiky ta ii transformatsiynii vplyv na rozvytok stratehichnoho upravlynskoho obliku. *Ekonomichnyi forum*. 2022. № 1. С. 95-100. URL : <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-2-12>.

10. Hevlych L. L. Profesiia bukhhaltera u tsyfrovii ekonomitsi. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*. 2021. № 3. С. 138-146. URL : <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.3.13>.

11. Shmyhel O. Bukhhalterskyi oblik u konteksti suchasnoho rozvytku tsyfrovoi ekonomiky. *Innovatsiyna ekonomika*. 2022. № 1. С. 129-134. URL : <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.1.17>.

Abstract. *The article substantiates the importance of implementing elements of digitalization of accounting and control procedures in the system of integration processes. The procedure and purpose of assessing the readiness of socio-economic systems for the transition to the principles of the digital economy are determined by analyzing the innovativeness of countries, the level of implementation of information processing technologies and the overall digital capacity of economies.*



The results of the ranking of countries by the level of development of the digital economy made it possible to identify obstacles to the digitalization of socio-economic processes in order to eliminate them and ensure the optimization of the accounting and control system. Taking into account the specifics of national or international business, seven functional roles of accounting and control in the digital economy were identified, including: informativeness, integration, communication, institutionality, control, optimization and protection. It was found that there is a close connection between these functional roles, which is justified by the systematic nature of transformations in the field of accounting and control in the digital economy. It is proven that the priority of electronic transactions in the financial and economic activities of enterprises is becoming a common feature of all functional roles of accounting and control, compared to traditional monetary and commodity transactions. Further scientific research that substantiates the influence of computer and communication technologies on the procedure for processing accounting information within the digital economy remains important for a holistic understanding of the prospects for the transformation of accounting and control.

Keywords: digital economy, digitalization of accounting, automation of control, the role of accounting, foreign economic activity.

Стаття відправлена: 09.06.2025 р.

© Даценко Г.В., Майстер Л.А.



УДК 336.77

NON-PERFORMING LOANS (NPL) IN THE BANKING SYSTEM OF UKRAINE

НЕПРАЦЮЮЧІ КРЕДИТИ (NPL) В БАНКІВСЬКІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ

Prutska O.O. / Прутська О.О.,*d.e.s., prof. / д.е.н., професор*

ORCID: 0000-0002-6272-3330

Abdullaieva A.E. / Абдуллаєва А.Є.*s.e.s., as.prof. / к.е.н., доц.*

ORCID: 0000-0001-6961-8923

*Vinnitsia Institute of Trade and Economic NUTE,**Vinnitsia, Ukraine**Вінницький торговельно-економічний інститут**Державного торговельно-економічного університету**м. Вінниця, Україна*

Анотація. У статті проведено оцінку сучасного стану непрацюючих кредитів (NPL) в банківській системі України. Визначено, яким чином змінювалося розуміння сутності категорії непрацюючих кредитів в Україні протягом останніх 25 років. Розглянуто динаміку показника непрацюючих кредитів, фактори впливу на їх обсяг в банківській системі України, передумови скорочення NPL, починаючи з 2023 р. Зроблено висновок, що не зважаючи на позитивні тенденції до скорочення рівня непрацюючих кредитів в банківській системі України, їх розмір продовжує залишатися надмірним. Основну частку проблемних активів становлять кредити, видані державними банками. Для поліпшення управління непрацюючими кредитами, крім списання безнадійних кредитів, запропоновано подальший розвиток вторинного ринку боргів, спрощення судових процедур та посилення захисту прав кредиторів.

Ключові слова: банківська система, непрацюючі кредити (NPL), кредитний портфель, дефолт, дефолтні активи, корпоративні борги.

Вступ.

Інтеграція України до світового господарства, інтенсифікація євроінтеграційних процесів, активізація співпраці з міжнародними фінансовими організаціями активно піднімає питання якості роботи банківської системи України як індикатора розвитку економіки. Національний банк України приділяє значну увагу проблемам якості кредитного портфеля банківської системи, що вимагає розвитку методологічної бази роботи з непрацюючими активами та визначення перспективних напрямів удосконалення управління непрацюючими кредитами.

Дослідженню проблем непрацюючих активів та управління ними присвятили свої роботи такі вітчизняні дослідники як Л. Слобода, Д. Гладких, О.



Коць[2], О. Мельник[3], А. Черноус[5] та інші. В цих роботах дослідження питання NPL стосуються переважно сутності цього поняття, розгляду причин виникнення цієї заборгованості і не враховують тих останніх змін, що відбулися у цій сфері у зв'язку зі збройною агресією росії, яка призвела до суттєвого погіршення показника непрацюючих кредитів (NPL) в масштабах всієї банківської системи України. Пошук способів зменшення проблемної заборгованості у кредитному портфелі банківської системи України не тільки не втрачає актуальності, а потребує невідкладних дій.

Мета статті полягає в проведенні оцінки сучасного стану непрацюючих кредитів в банківській системі України та визначенні основних напрямів та перспектив унормування показника NPL до рівня світових стандартів.

Основний текст.

Непрацюючими визначено кредити, за якими відбулася подія дефолту. Дефолт визначається фактом прострочення платежу за активом понад 90 днів, або неможливістю вчасного погашення боргу позичальника без стягнення забезпечення. Непрацюючі кредити («NPLs») входять до числа найбільш системних порушень договірних відносин. Вони впливають на економіку шляхом нераціонального розподілу кредитів та зниження довіри учасників ринку, що в кінцевому підсумку уповільнює зростання економіки країни.

Протягом останніх 25 років в Україні відбулися суттєві зміни у розумінні сутності і визначенні сутності непрацюючих кредитів (NPL). У рамках євроінтеграційних зусиль Національний банк України із січня 2025 року повністю привів визначення NPL до стандартів європейського Союзу. Доти категорія “непрацюючі активи” включала лише дефолтні експозиції згідно з Положенням про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями. Відтоді в Положенні про організацію процесу управління проблемними активами в банках України запроваджено термін “непрацюючі активи”. Складові таких активів визначено згідно з положеннями статті 47а “Непрацююча експозиція” Регламенту Європейського Парламенту і Ради (ЄС) № 575/2013 від 26 червня 2013 року.



Запроваджені зміни привели статистику непрацюючих кредитів у відповідність до європейських підходів, що підвищило прозорість вітчизняного фінансового сектору. Водночас, перехід банків на європейські підходи до оцінювання непрацюючих активів не мав суттєвого впливу на частку NPL та не перервав тенденцію поступового зниження цього показника, яка спостерігається протягом останнього року.

NPLs почали стрімко зростати з середини 2014 року. У 2017 році стався номінальний стрибок через перехід на міжнародні стандарти визначення непрацюючих активів. Банки визнавали реальну якість кредитів із запізненням. На це вказує зростання прострочень за кредитами, що згодом стали NPLs. Намагаючись віддалити збитки акціонерів, фінустанови проводили короткострокові реструктуризації та капіталізували проценти. Більшість NPLs стосується великих кредитів: на 01.04.2019 року 96% обсягу припадає на кредити понад 100 млн грн, а $\frac{3}{4}$ непрацюючих кредитів сконцентровані на балансі 128 юридичних осіб.

Ще у 2019р. НБУ проаналізував фактори дефолтів за корпоративними кредитами. Результати показали, що зовнішні шоки, війна, втрата територій та ринків збуту вплинули на якість боргу вкрай негативно. Але визначальними в перетворенні кредитів на непрацюючі стали саме внутрішні проблеми банківської системи. Низькі кредитні стандарти, нехтування лімітами концентрації боргів, кредитування пов'язаних осіб та високий обсяг валютного кредитування стали основою масових дефолтів корпорацій за боргами перед українськими банками.

За часткою непрацюючих кредитів (NPLs) українські банки вийшли на найгірші позиції у світі: на 01.04.2019 вона становила 51.7% кредитного портфеля платоспроможних банків, або 599 млрд грн. Водночас в середньому по світу цей показник становить близько 4%, Європейському союзу менше 5%, Європі та Центральній Азії – 9%, Італії – 15% [4].

НБУ оцінив чинники перетворення кредитів на NPLs для вибірки з 699 корпоративних позичальників. Хоча б на одну зі звітних дат із початку 2017 року



усі вони мали NPLs на понад 100 млн грн. Досліджувані фактори пов'язані з зовнішніми шоками або з якістю управління кредитними ризиками банків.

Однак визначальними для зростання обсягу NPLs стали дисбаланси банківської системи, накопичувані роками. Фактор відсутності операційної діяльності в позичальника був найвагомим. Здебільшого такі компанії входили до непрозорих груп, яким було вигідно структурувати кредит у такий спосіб. У роботі з подібними клієнтами банки оцінювали ризики на основі управлінської звітності та сподівалися на якість застави або певні домовленості між власниками банку та позичальника. Часто неопераційні компанії отримували кредити від пов'язаних банків. Зазвичай такі позики не мали прийнятного забезпечення. Більшість подібних кредитів з'явилася задовго до кризи. Після того, як НБУ посилив контроль за кредитуванням пов'язаних осіб та розрахунком резервів, частина неопераційних боржників була заміщена новими.

До повномасштабного вторгнення росії в Україну частка NPL в українських банках, завдяки цілеспрямованій політиці НБУ, стало скорочувалася з 55% у 2018 році до 27% станом на 01 березня 2022 року. Це створило умови для формування стратегічної цілі НБУ, яка полягала у зниженні рівня NPLs в банківській системі України до 10%, що було зафіксовано у Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 року.

Повномасштабне військове вторгнення росії в Україну переломило тенденцію до поступового скорочення частки непрацюючих кредитів (NPL), яке тривало з 2018 року. Пікових втрат від дефолтів за позиками боржників, які постраждали внаслідок збройної агресії росії, банки зазнали протягом першого року від повномасштабного вторгнення. Тоді ж вони відобразили значні кредитні втрати.

Значний приріст частки NPL упродовж 2015-2023 років пояснюється переважно трьома факторами (таблиця 1).

Натомість із 2023 року якість нового портфеля поліпшувалася, кредитування прискорилося тож розпочалася тенденція поступового зменшення частки NPL. Якість працюючого портфеля залишається високою: показники



міграції гривневих кредитів населення та бізнесу до непрацюючих зівставні з показниками довоєнного рівня. Аналіз фінансового стану корпоративних боржників свідчить, що в портфелях банків переважають якісні кредити.

Таблиця 1 – Фактори, що сприяли зростанню частки NPL в банківській системі України упродовж 2015-2023 років

Фактори зростання частки NPL		
Повномасштабне військове вторгнення росії в Україну у 2022 році	Запровадження більш жорсткого визначення терміну "непрацюючий кредит (NPL)" відповідно до міжнародних практик (постанова Правління НБУ № 351) у 2017 році	Визнання непрацюючих кредитів Приватбанком після націоналізації у 2016 році

Джерело: укладено авторами за даними [4]

За даними НБУ, чисті гривневі кредити бізнесу за I квартал зросли на 9.5% (на 28.4% за рік), компенсувавши сезонне уповільнення попереднього кварталу. Кредити малим та середнім підприємствам (МСП) зросли на 9.2% у I кварталі (на 31.4% за рік), їх частка у портфелі залишається переважною – 60.1%. Частка кредитів, наданих у програмі “Доступні кредити 5-7-9%”, надалі скорочується передусім через жваве кредитування поза нею – за I квартал на 2.5 в. п. до 31.2%.

Найбільше протягом I кварталу 2025р. зросли обсяги кредитів аграріям, підприємствам оптової торгівлі, харчопрому, у сферах будівництва та машинобудування. Іноземні банки значно наростили кредити у торгівлі, харчопромі та агро, державні – у машинобудуванні, приватні – рівномірно в низці сегментів.

Роздрібний кредитний портфель надалі зростає високими темпами – близько 40% за рік. Банки активніше конкурують у незабезпеченому роздрібному сегменті, адже закредитованість населення низька, а висока дохідність компенсує ризики. Програма “eОселя” надалі переформатовується: нові видачі повільніші ніж торік, зміни до стратегії УФЖК готуються.



Частка непрацюючих кредитів (NPL) за I квартал скоротилася в усіх груп банків. В цілому – на 1.7 в. п. (на 7.5 в. п. за рік), до 28.6%, а без урахування старих NPL становить 17.1%. Приведення визначення NPL до стандартів ЄС мало помірний вплив на частку NPL, додавши, як і очікувалося, лише близько 1 в. п.

Скорочення частки NPL відбувалося за всіма групами банків. Серед основних причин зниження частки NPL – подальше нарощення портфеля і додаткові дії банків із списання та продажу непрацюючих активів (таблиця 2). Частка непрацюючих кредитів (NPL) у банківському секторі станом на 01 січня 2025 року скоротилася до 30,3% або на 7,1 відсоткових пункта порівняно з показником станом на 01 січня 2024 року. Обсяг NPL за 2024 рік скоротився на 29,1 млрд грн до 393,2 млрд грн. Тенденція його поступового зменшення триває з початку 2023 року.

Таблиця 2 - Ключові чинники скорочення NPL в банківській системі України з початку 2023 року

Чинники скорочення NPL	
подальше нарощення банками обсягів гривневих кредитів високої якості з огляду на поступове відновлення попиту на кредити та поліпшення умов кредитування, зокрема зниження кредитних ставок до рівня, який був наприкінці «доковідного» 2019 року. Обсяг валових кредитів у банківській системі за 2024 рік зріс на 167,5 млрд грн або на 14,8%	списання непрацюючих кредитів, передусім роздрібних. Частка NPL у роздрібному кредитному портфелі за цей час знизилася на 8 в. п. до 15,5%. Водночас децю поліпшилася якість врегулювання й корпоративних боргів – частка NPL в кредитах бізнесу скоротилася на 5,2 в. п. до 39%

Джерело: укладено авторами за даними [4]

Не зважаючи на позитивні тенденції, частка непрацюючих кредитів (NPL) українських банків із найбільшим обсягом кредитного портфеля станом на 01.04.2025р. (таблиця 3) залишається високою. Як свідчать наведені дані, «лідерами» в негативному сенсі залишаються всі 5 державних банків України. За даними НБУ, станом на 1 квітня 2025 року частка NPL у державних банках склала 41,1%, що на 1,9 в. п. менше, ніж на початку року. Частка непрацюючих кредитів коливається від 51,9% в Приватбанку, 38,1% - в Ощадбанку до 24,7% в



Укргазбанку. І це попри те, що у 2024 році державні банки здійснили найбільші обсяги списання безнадійних боргів. На 2025 рік очікується, що державні банки активніше застосовуватимуть механізм продажу прав вимоги за проблемними кредитами, що прямо рекомендується НБУ як один із найефективніших способів очищення балансів. Успішна реалізація цієї стратегії можлива за умови усунення адміністративних бар'єрів і забезпечення прозорих процедур.

Таблиця 3 - Непрацюючі кредити (NPL) 10 українських банків із найбільшим обсягом кредитного портфеля станом на 01.04.2025 р.

	Комерційний банк	Обсяг непрацюючих кредитів (NPL), млн. грн	Частка непрацюючих кредитів (NPL), %
1	Приват банк	168 721	51,9
2	Ощад банк	66 305	38,1
3	Укрексім банк	45 706	34,0
4	Сенс банк	25 944	33,3
5	Укргаз банк	21 322	24,7
6	Райффайзен банк	9 629	10,8
7	ОТР банк	5 244	13,5
8	ПУМБ	4 177	5,2
9	Ідея банк	3 946	39,6
10	Таском банк	3 785	17,3

Джерело: укладено авторами за даними [4]

У фізичних осіб ситуація суттєво краща завдяки більшій фінансовій дисципліні та стабільності доходів (14,3%). Тому зусилля банків у розчищенні портфелів мають бути зосереджені насамперед на корпоративних клієнтах і на пошуку ефективних механізмів стягнення або продажу прав вимоги за їхніми боргами

Серед факторів, які можуть сприяти поліпшенню ситуації, крім списання безнадійних кредитів, можна рекомендувати подальший розвиток вторинного ринку боргів, спрощення судових процедур та посилення захисту прав кредиторів.



Висновки.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що не зважаючи на позитивні тенденції до скорочення рівня непрацюючих кредитів в банківській системі України, їх розмір продовжує залишатися надмірним. Основну частку проблемних активів становлять кредити, видані державними банками. Запобіжні засоби з боку НБУ відображаються у зменшенні розмірів NPL по системі, що свідчить про ефективні дії у напрямі запобігання виникненню проблемної заборгованості та поступове оздоровлення системи.

Зниження рівня NPLs в Україні до 10% стало однією зі стратегічних цілей та пріоритетів НБУ у Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 року. Саме тому Уряд України особливо зацікавлений у розробці сприятливої законодавчої та регуляторної бази для залучення інвестицій на ринок NPLs.

Серед факторів, які можуть сприяти поліпшенню ситуації, крім списання безнадійних кредитів, можна рекомендувати подальший розвиток вторинного ринку боргів, спрощення судових процедур та посилення захисту прав кредиторів. Враховуючи той факт, що купівля NPLs в Україні створює для інвесторів ризику, пов'язані із неповерненням кредитів, рекомендовано вживати ретельну юридичну перевірку NPL перед придбанням (оцінка поточних судових, перевірка особистих даних кінцевих бенефіціарних власників, перевірка записів про кримінальні, майнові та судові справи, наявність іпотечних кредитів, застав, особистих гарантій, договорів згідно з міжнародним правом).

Література:

1. Іщенко А. Частка кредитів, що не працюють, може впасти до довоєнного рівня вже у 2025 році. Liga.net. URL: <https://finance.liga.net/ua/bank/novosti/chastka-nepratsiuiuchykh-kredytiv-mozhe-vpasty-do-dovoiennoho-rivnia-vzhe-u-2025-rotsi-prohnoz> (дата звернення 05.06.2025)
2. Коць О., Ільчук П., Карпів О. Сутність проблемних кредитів банків та управління ними. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 22. С. 806–810. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/152.pdf>. (перегляд



08.05.2025)

3. Мельник О.О. Управління непрацюючими кредитами банківської системи України як фактор ефективного кредитування економіки. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. №3. Том 31 (70). С. 68-76. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_3/31_70_3_2/15.pdf (дата звернення 25.05.2025)

4. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення 25.05.2025)

5. Черноус А. Правові аспекти непрацюючих кредитів в Україні: останні зміни та перспективи. URL: <https://hillmont.com/ua/publ/alerts/legal-practicalities-ukrainian-non-performing-loans-recent-changes-perspectives> (дата звернення 03.06.2025)

References.

1. Ishchenko A. The share of non-performing loans may fall to pre-war levels already in 2025. Liga.net. URL: <https://finance.liga.net/ua/bank/novosti/chastka-nepratsiuiuchykh-kredytiv-mozhe-vpasty-do-dovoiennoho-rivnia-vzhe-u-2025-rotsi-prohnoz> (access date 05.06.2025)

2. Kots O., Ilchuk P., Karpiv O. The essence of problem loans of banks and their management. *Global and national problems of the economy*. 2018. No. 22. P. 806–810. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/152.pdf>. (accessed 08.05.2025)

3. Melnyk O.O. Management of non-performing loans in the banking system of Ukraine as a factor of effective lending to the economy. *Scientific notes of the V. I. Vernadsky TNU. Series: Economics and Management*. 2020. No. 3. Volume 31 (70). P. 68-76. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_3/31_70_3_2/15.pdf (access date 25.05.2025)

4. Official website of the National Bank of Ukraine. URL: <https://bank.gov.ua> (accessed 05/25/2025)

5. Chornous A. Legal aspects of non-performing loans in Ukraine: recent changes and perspectives. URL: <https://hillmont.com/ua/publ/alerts/legal-practicalities-ukrainian-non-performing-loans-recent-changes-perspectives> (accessed 06/03/2025).

Abstract. *The article assesses the current state of non-performing loans (NPL) in the banking system of Ukraine. It determines how the understanding of the essence of the category of non-performing loans in Ukraine has changed over the past 25 years. The dynamics of the non-performing loans indicator, factors influencing their volume in the banking system of Ukraine, and the prerequisites for reducing NPLs starting in 2023 are considered. It is determined that the reasons for the growth of non-performing loans during 2015-2023 were: Russia's full-scale military invasion of Ukraine in 2022; the introduction of a stricter definition of the term "non-performing loan (NPL)" in accordance with international practices in 2017; recognition of non-performing loans by Privatbank after nationalization in 2016. It is concluded that despite the positive trends in reducing the level of non-performing loans in the banking system of Ukraine, their size continues to remain excessive. The main share of problem assets is loans issued by state-owned banks. To improve the management of non-performing loans, in addition to writing off bad loans, further development of the secondary debt*



market, simplification of court procedures and strengthening of protection of creditors' rights are proposed. Given the fact that the purchase of NPLs in Ukraine creates risks for investors associated with non-repayment of loans, it is recommended to conduct a thorough legal due diligence of NPLs before purchase (assessment of current litigation, verification of personal data of ultimate beneficial owners, verification of records of criminal, property and court cases, availability of mortgages, pledges, personal guarantees, agreements in accordance with international law).

Keywords: *banking system, non-performing loans (NPL), loan portfolio, default, defaulted assets, corporate debt*



УДК 336:22

IMPROVEMENT OF TAX REGULATION AS A COMPONENT OF FINANCIAL AND ECONOMIC POLICY

УДОСКОНАЛЕННЯ ПОДАТКОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЯК СКЛАДОВОЇ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

Nikitishin A.O./Нікітішин А.О.*Doctor of Economic Sciences, professor /**доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів**ORCID: 0000-0002-7951-4017***Timoshenko N.M./Тимошенко Н.М.***c.e.s., as.prof./ канд. екон. наук**ORCID: 0000-0002-2677-9783**Vinnitsia Institute of Trade and Economics
of State University of Trade and Economics,**Vinnitsia, Soborna 87, 21050**Вінницький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету,
м.Вінниця, вул. Соборна 87, 21050*

Анотація. У статті досліджено значення податкового регулювання, розкрито недоліки та напрями його розвитку. Оцінку податкового регулювання в сучасних економічних умовах виконано методом аналізу і синтезу. Проаналізовано складові механізми податкового регулювання, досліджено засоби та цілі застосування даного механізму. У статті досліджено основні проблеми використання інструментів податкового регулювання. Запропоновано шляхи вирішення проблем механізму податкового регулювання країни.

Ключові слова: податок, податкове регулювання, податковий механізм, інструменти податкового регулювання, проблеми податкового регулювання.

Вступ.

Доцільним є наукове обґрунтування застосування інституційного підходу до розвитку податкового регулювання, що дозволить врахувати існуючий стан соціально-економічного середовища при інституційних перетвореннях, спрямовувати їх на вирішення найбільш актуальних суспільних проблем. Зміни у податковому регулюванні мають бути взаємопов'язані з суспільним розвитком та відображати його соціальну і економічну сторони, що дозволить мінімізувати негативний вплив дестабілізуючих факторів та уникнути соціальних і економічних потрясінь. Важливим є розкриття податкового регулювання, як адаптивного механізму у системі державного регулювання соціально-економічних процесів, що дозволить підвищити його стійкість і ефективність у невизначених, складних та динамічних умовах розвитку викликаних змінами



соціального та економічного середовища країни. Наукове обґрунтування напрямів удосконалення податкового регулювання як складової фінансово-економічної політики сприятиме інституалізації податкових відносин: їх передбачуваності, впорядкуванню, саморегулюванню та регульованості.

Аналіз досліджень вітчизняних науковців засвідчив значну увагу до удосконалення податкового регулювання як складової фінансово-економічної політики, зокрема М.Д. Пасічний, Т. В. Канєва, А. А. Мазаракі та І. Я. Чугунов, досліджують інституційні засади державного фінансового регулювання економічних перетворень.

Метою нашого дослідження є обґрунтування напрямів удосконалення податкового регулювання.

Основний текст. Методологія дослідження інституційного підходу до розвитку податкового регулювання базується на взаємовпливі інституцій (формальних і неформальних), інститутів державного (національного), міждержавного (наднаціонального) регулювання, саморегулювання. При такому підході податкове регулювання необхідно розглядати як цілісну систему, а механізми впорядкування податкових відносин досліджувати у нерозривному взаємозв'язку із правовими, політичними, соціальними, психологічними, організаційними явищами, які є характерними для країни у конкретно-історичний момент її розвитку.

Інституції податкового регулювання встановлюють певні правила у відносинах між державою та платниками податків і зборів щодо формування загальнодержавного централізованого фонду фінансових ресурсів з метою ефективного забезпечення виконання державою її основних і додаткових функцій. Інституційний підхід надає можливість розкрити податкове регулювання як складну інтегровану в соціально-економічний розвиток країни систему фінансових відносин між різними взаємодіючими інститутами: ДПС України, її органами, платниками податків і зборів та державою, яка виконує функції правового забезпечення і нагляду в сфері оподаткування з метою забезпечення його стабільного функціонування та розвитку.



Розкриття змісту інституційного устрою системи податкового регулювання зумовлює необхідність застосування положень інституціоналізму. При визначенні напрямів розвитку досліджуваної системи доцільно враховувати важливість формальних інститутів в інституційній системі, їх вплив на фінансові відносини між суб'єктами оподаткування – це дозволяє розглядати систему податкового регулювання як багаторівневу систему взаємопов'язаних елементів, до складу якої варто відносити сукупність первинних регулюючих інститутів: платників податків і зборів, ДПС України, державу, яка через встановлення норм та правил взаємодії усіх суб'єктів податкових відносин у податковій системі контролює їх дотримання, інших національних та міжнародних інститутів - організацій, які забезпечують поєднання інтересів всіх суб'єктів податкових відносин.

Важливе значення у формуванні інституційного середовища вітчизняного податкового регулювання мають формальні інститути: норми Конституції України, Податкового кодексу України, Бюджетного кодексу України та Митного кодексу України. Вказані найважливіші нормативні документи легімітизують інститут оподаткування в країні, створюють основу для розвитку системи правових норм, на яких базуються відносини у досліджуваній сфері державних фінансів.

Поряд із всією сукупністю формальних норм і правил, які визначають поведінку між суб'єктами податкових відносин, на розвиток податкового регулювання впливають неформальні норми і правила (звичай, традиції, мотивації, інтереси, цінності, ментальність, вподобання, стандарти поведінки). Податкове регулювання соціально-економічного розвитку країни має змінювати неформальні інституції, які у вітчизняному суспільстві мають іноді більше значення від формальних, у напрямі їх узгодження. При зміні правил податкового регулювання необхідно враховувати вплив громадянських інститутів, які представлені суспільними традиціями, звичаями, включають сукупність соціальних і культурних норм, що визначають економічну поведінку платників податків та посадових осіб фіскальних органів. Неформальні



інститути відіграють надзвичайно важливу роль, формуючи стандарти поведінки платників податків.

Інституційний механізм податкового регулювання – це економічний механізм, його організаційна структура, методи побудови, способи узгодження дій його складових елементів, інституційні фактори та явища його зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування. Він є системою взаємовідносин усієї сукупності суб'єктів на основі формальних і неформальних інституцій в рамках існуючого інституційного середовища. Значний вплив на розвиток податкового регулювання має інституційна інфраструктура, яка визначається сукупністю інститутів, які необхідні для управління соціально-економічним розвитком країни.

Відповідно до інституційного підходу, податкове регулювання є системою багатьох організаційних структур, що взаємодіють одна з одною в країні та з аналогічними структурами за її межами. Зовнішні структури впливають на податкові відносини суб'єктів оподаткування в середині країни, формують їх взаємодію із зовнішнім соціально-економічним середовищем. Серед таких організаційних структур, які активно беруть участь у розбудові вітчизняної системи податкового регулювання, необхідно виділити наступні: органи ЄС, Уряд США, ОЕСР, Німецьке товариство міжнародного співробітництва, Організацію за демократію і економічний розвиток, Всесвітню митну організацію, Організацію міжнародний податковий діалог, Багатосторонні податкові центри ОЕСР.

В умовах економічних перетворень необхідно підвищувати адаптивну спроможність організаційної підсистеми податкового регулювання: інституційної організації – ДПС України, враховуючи досить часті зміни в інституційному порядку – поведінці платників податків і зборів. Таке підвищення може бути досягнуто за рахунок структурної адаптації механізмів адміністрування податків, зборів, платежів: податкових консультацій, оскарження рішень контролюючих органів, податкового контролю (ведення обліку платників податків, інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності



контролюючих органів, перевірок (камеральних, документальних (планових або позапланових; виїзних або невиїзних), фактичних) та звірок, моніторингу контрольованих операцій та опитування), погашення податкового боргу, застосування міжнародних договорів та погашення податкового боргу за запитами компетентних органів іноземних держав, які б враховували комбінації форм раціональної поведінки таких агентів з їх непередбачуваною поведінкою та домінування неформальних інституцій (звичок, традицій, закріплених у суспільстві способів дії) в податкових відносинах.

Для вітчизняної податкової системи є характерною значна волатильність податкових надходжень, що пов'язано із їх значною залежністю від об'ємів зовнішньої торгівлі. В умовах послідовної ескалації торгівельних спорів між США та Китаєм, ЄС, Мексикою, Канадою, заходи податкового регулювання мають бути адаптовані до скорочення залежності податкових надходжень не тільки від зменшення вартості експорту але й від зростання вартості імпорту, для вітчизняних платників податків, а отже впливу інституційних торгівельних бар'єрів, які використовуються провідними економіками світу на макроекономічну динаміку в країні. Доцільним є подальший розвиток адаптивних механізмів та інструментів податкового регулювання для створення довгострокових умов економічного зростання в частині їх сприяння підвищенню конкурентоспроможності країни за рахунок диверсифікації економіки. Адаптаційні заходи податкового регулювання можуть забезпечити суттєві переваги при стимулюванні економічного розвитку.

Адаптаційні механізми податкового регулювання повинні підвищувати спроможність платників податків і зборів, протистояти зовнішнім негативним впливам та різним змінам в умовах економічної циклічності. Під час фази піднесення і підйому їхні доходи зростатимуть, а тому, за прогресивної шкали оподаткування доходів фізичних осіб (діє як автоматичний стабілізатор), вони оподатковуватимуться за вищими ставками по мірі зростання. У фазі спаду і депресії доходи навпаки – зменшуються, і, таким чином, оподатковуватися за нижчими ставками податку по мірі зменшення - це дозволяє стабілізувати



доходи за рахунок їх оподаткування за нижчими ставками та адаптуватися платникам податків і зборів до нових умов розвитку економічно циклу.

Сучасна система оподаткування доходів фізичних осіб є пропорційною, а тому використання в якості адаптивного інструменту ставки ПДФО не матиме значної дієвості, проте таку функцію може виконувати вбудований у дану систему механізм надання податкових соціальних пільг.

Фаза спаду у вітчизняних умовах має наслідком зниження курсу національної валюти і у ситуації, коли доходи платників податків - юридичних осіб, формуються за рахунок виручки у національній валюті, а кредитний портфель сформовано за рахунок кредитів у іноземній валюті, адаптивні механізми податкового регулювання мають забезпечити зменшення негативного впливу такого спаду за рахунок врахування від'ємного значення курсових різниць (різниці між оцінками однакової кількості одиниць іноземної валюти при різних валютних курсах) у складі витрат платника податку на прибуток підприємств.

Важливим фактором, який спонукає до адаптації інституційних механізмів податкового регулювання, є вимоги платників податків і зборів. Значимість даного фактору зумовлена значною взаємозалежністю між головними учасниками податкових відносин.

Значна кількість механізмів (системних, комплексних та локальних) та інструментів вітчизняної системи податкового регулювання дозволяє їй успішно адаптуватися до змін, а відтак - зберігати і підвищувати інституційну стійкість. Сучасний розвиток країни потребує такої стійкості для того, щоб успішно відповідати на глобальні зміни в соціально-економічних відносинах. Необхідно розвивати податкове регулювання малого та середнього бізнесу, враховуючи, що великі платники податків найбільш уразливі до циклічних коливань в економічному розвитку.

Висновки.

Інституційний підхід до розвитку податкового регулювання передбачає його розкриття як динамічної системи, що безперервно удосконалюється та



адаптується до основних завдань соціально-економічного розвитку країни.

Напрями розвитку податкового регулювання повинні передбачати можливість швидкої адаптації системи до змін зовнішнього соціально-економічного середовища, факторів та обмежень, що прямо чи опосередковано впливають на діяльність усіх учасників податкових відносин. Податкове регулювання є адаптивним механізмом у системі державного регулювання соціально-економічних процесів, спрямованим на забезпечення впорядкування, злагодженої взаємодії та відповідності регулятивних заходів, відповідно до змін соціального та економічного середовища з метою забезпечення соціально-економічного розвитку країни. Адаптація повинна підвищувати ефективність заходів регулювання в умовах циклічності в соціально-економічному розвитку, здатність системи своєчасно реагувати на зміни і таким чином зберігати інституційну спроможність.

Література:

1. Чугунов І.Я., Канєва Т.В. Державне фінансове регулювання економічних перетворень. [Монографія] / За заг. ред. А.А. Мазаракі. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2015. 376 с.
2. Нікітішин А. О. Податкова політика в умовах економічних перетворень: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 480 с.
3. Budget policy of social development. Chugunov I., Kaneva T., Pasichnyi M. et. al. General editorship Chugunov I. Scientific Route. Tallinn, Estonia. 2018. 348 p.
4. Нікітішин А. О. Податкове регулювання у механізмі фінансової стратегії та тактики розширення фіскального простору. Причорноморські економічні студії. 2017. № 21. С. 137–145.
5. Чугунов І., Пасічний М., Нікітішин А. Доходи Державного бюджету України в умовах воєнного стану. SCIENTIA FRUCTUOSA. 2022. № 5. С. 124–137.

References.

1. Chuhunov, I.Ia. and Kanieva, T.V. (2015), Derzhavne finansove rehuliuвання ekonomichnykh peretvoren [State financial regulation of economic transformations], Kyivskiyi



natsionalnyi torhovelno-ekonomichnyi universytet, Kyiv, Ukraine.

2. Nikitishyn, A.O. (2019), Podatkova polityka v umovah ekonomichnyh peretvoren' [Tax policy in the context of economic transformation], Kyi'v. nac. torg.-ekon. un-t, Kyiv, Ukraine.

3. Chugunov, I., Kaneva, T. and Pasichnyi, M. (2018), Budget policy of social development, Scientific Route. Tallinn, Estonia.

4. Nikitishyn, A.O. (2017), "Tax regulation in the mechanism of financial strategy and tactics of expansion of the fiscal space", Prychornomorski ekonomichni studii, vol. 21, pp. 137-145.

5. Chuhunov, I., Pasichnyy, M., Nikitishyn, A. (2022), "State budget revenues of Ukraine amid martial law", SCIENTIA FRUCTUOSA, vol. 5, pp. 124–137.

Abstract. *In the article investigational value of the tax adjusting, failings and directions of his development are exposed. Assessment of tax regulations in the current economic conditions has been made with the help of the method of analysis and synthesis. Analysis of the components of the tax regulation mechanism, studied means and goals of using this mechanism. The article is devoted to the main problems of using instruments of tax regulation. The ways of decision of problems of mechanism of the tax adjusting of country are offered.*

Keywords: *tax, tax regulations, the tax mechanism, instruments of tax regulation, problems of tax regulation.*



PRACTICAL APPLICATIONS OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN NONPROFIT MARKETING COMMUNICATIONS

Olha Lytvynchuk

ORCID: 0009-0009-8293-6155

Master's Degree in Marketing,

Kyiv National Economics University,

Digital & Social Media Specialist, Alight,

1325 Quincy St NE Suite A1 Minneapolis, MN 55413

Abstract. *The article focuses on analyzing the role of artificial intelligence in automating donor communications and managing volunteers within the nonprofit sector. The aim of the article is to identify the potential for developing donor and volunteer communications through the use of artificial intelligence. The study employed general scientific methods of cognition: analysis, synthesis, induction, deduction, comparison, generalization, and modeling. The findings show that artificial intelligence is increasingly being implemented in donor communication processes, going beyond the automation of routine tasks. It is concluded that AI algorithms contribute to the creation of personalized content tailored to the specific characteristics of different donor segments. The study reveals that this significantly enhances the effectiveness of fundraising campaigns and strengthens trust in organizations through timely, emotionally relevant, and meaningful communication with donors. It is demonstrated that identifying donor behavior patterns based on historical data analysis enables the development of predictive models, which help adapt communication strategies in real time, mitigate donor attrition risks, and increase donor engagement. In the area of volunteer management, the study explores the capacity of AI to optimize the processes of recruitment, coordination, and support of volunteers. It is shown that artificial intelligence ensures precise segmentation of the volunteer base, allowing for consideration of individual characteristics of candidates. Emphasis is placed on personalized volunteer motivation and the use of automated communication channels for effective interaction. As a result, the quality of volunteer experience improves, resource allocation becomes more efficient, and organizational sustainability in nonprofit structures is reinforced. The practical value of this research lies in the development and justification of an authorial methodology for integrating AI tools into nonprofit communication systems. The study presents strategic approaches, algorithms, and practical methods for enhancing communication with donors and volunteers. These approaches offer structured pathways for optimizing resource management and improving engagement outcomes. The proposed methodology serves as a foundation for further refinement of AI-driven practices in the public and nonprofit sectors.*

Keywords: *artificial intelligence, donor communications, volunteers, fundraising, nonprofit sector.*

Introduction

Artificial intelligence (AI) is rapidly transforming the landscape of modern marketing, becoming a key tool for optimizing communication, analyzing data, and personalizing engagement with target audiences. According to recent forecasts, the global market for AI applications in marketing could reach \$217.33 billion by 2034 [1]. This figure reflects not only the scale of AI integration into marketing strategies but also highlights its role as a driving force of digital transformation. As of 2025, the



AI marketing market is valued at \$47.32 billion, with a projected compound annual growth rate (CAGR) of 36.6% [8].

Although the commercial sector shows the fastest pace of AI adoption, nonprofit organizations are also increasingly integrating these technologies into their communication and operational processes. The nonprofit sector comprises organizations that operate without profit motives and focus on socially beneficial goals, such as healthcare, education, environmental protection, social support, and community development. Within these organizations, donors, volunteers, and target communities play a vital role, and effectively managing interactions with them is crucial for achieving strategic objectives.

Given limited resources, nonprofit organizations are actively seeking innovative solutions to optimize their activities. In this context, AI technologies offer the ability to automate routine tasks, improve donor engagement, enhance volunteer communication, and develop personalized information campaigns. The use of machine learning algorithms, natural language processing (NLP), and predictive analytics enables not only greater audience engagement but also more efficient resource management, which underscores the relevance of the current study.

Literature Review

The issue of using AI in the nonprofit sector, particularly for automating donor communication and managing volunteers, is scarcely addressed in academic literature. This highlights the novelty of the topic, which holds significant scientific value by offering deeper insights into the adoption of innovative technologies by socially oriented organizations. To better understand the core principles of AI-driven marketing communication, the works of authors such as S. Bormane, E. Blaus [3], K. Gayaparsad, N. Ramlutchman [4], L. Hammarström, E. Gustafsson [5], M. Kubovics [6], A. Lyndyuk, I. Havrylyuk, Y. Tomashevskii, R. Khirivskiyi, M. Kohut [7], D. Şenyapar, H. Nurgül [9], and E.N. Yoldaş, A. Aycı [10] were analyzed. The study also draws on expert analytical insights presented in publications from modern online resources, including Digital Marketing Institute [1], SurveyMonkey [2], and SEO.com [8], which highlight current trends in AI use in marketing. Despite the availability of numerous



general studies on AI in marketing communication, there is a notable lack of systematized knowledge specifically focused on nonprofit organizations. Therefore, in this study, the information was analyzed, grouped, systematized, and presented within the context of the chosen topic.

Purpose of the article

The aim of the article is to determine the potential for developing communication with donors and volunteers based on artificial intelligence. The *following tasks* will be completed in the course of the study: 1) identify the role of AI in donor management; 2) explore the features of detecting patterns in donor behavior; 3) assess the potential for optimizing volunteer activities through AI.

Research results

Marketing communications refer to a set of activities aimed at informing, persuading, motivating, and reminding consumers about products or services in order to shape a positive attitude toward a brand and encourage action [5]. They encompass both direct and indirect forms of interaction between an organization and its target audience, conveying value propositions through traditional advertising channels, direct response advertising, or point-of-sale communication [5].

In the nonprofit sector, marketing communications have their own specific characteristics. These are shaped by the nature of target audiences and the mission-driven focus of the organizations. Instead of commercial consumers, the subjects of communication include donors, volunteers, beneficiaries, and the general public. Communication with different stakeholders, partners, and communities is based on distinct goals and objectives. This study focuses specifically on marketing communications with donors and volunteers. Let us examine the particularities of interaction with these groups.

- Donor communications involve purposeful engagement with individuals or institutions that provide financial or material support. The main objectives of such communication are to build trust, strengthen emotional connection, and encourage recurring contributions and long-term partnerships. Donor communications include informing supporters about the organization's needs and achievements, as well as



delivering personalized responses to each contribution through audience analytics, segmentation, and targeted appreciation.

- Volunteer communications, in turn, are centered on attracting, motivating, and retaining individuals who offer their services without compensation. This type of communication requires particular sensitivity to volunteers' values, motivations, and emotional states. Effective interaction involves timely updates on engagement opportunities, recognition of contributions, provision of feedback, and the fostering of community. Both types of communication – donor and volunteer – are integral components of a nonprofit organization's strategic communication.

The effectiveness of marketing communication in today's information environment is largely influenced by the level of digitalization in society. Increasing internet access and widespread use of digital devices have created new standards for how organizations interact with their audiences. Between 2018 and 2022, the global number of internet users grew by 43.2%, reflecting a strong global digital transformation [3]. In 2023, 91.4% of Latvia's population used the internet at least once a week, which is 20.2% higher than the same figure a decade earlier [3].

Of particular importance is the increasing use of digital technologies among older age groups. In 2023, 100% of people aged 16–24 were regular internet users, followed by 99.6% in the 25–34 age group, 98.7% for ages 35–44, 94.6% for 45–54, 86.6% for 55–64, and 68.7% among those aged 65–74 [3]. This trend underscores the significant potential of digital channels to reach a wide range of age groups, including potential donors and volunteers who are not limited to younger demographics.

However, despite the dominance of digital communication, an integrated approach to marketing interaction remains essential, one that also considers offline tools. The concept of integrated marketing communications involves combining various channels to comprehensively reach the target audience [3]. There is still a portion of the population that remains less active online or prefers traditional forms of communication, which is especially relevant for certain demographic or social groups.

The introduction of artificial intelligence into this field can significantly transform how organizations interact with donors and volunteers. AI can be effectively used for



collecting and analyzing data, identifying behavioral patterns, and crafting personalized messages tailored to the needs of specific audience segments [5]. This enables not only increased communication efficiency but also cost reduction and greater engagement of target groups [5].

In this context, automated personalization of communication, especially in donor and volunteer relations, becomes critically important. Personalized approaches based on user behavior analytics allow messages to be adapted to each individual's expectations and needs. This enhances emotional engagement, boosts motivation to participate in volunteer activities or provide financial support, and helps strengthen long-term ties between the nonprofit organization and its community.

The use of artificial intelligence in marketing communication not only automates content creation processes but also opens up possibilities for in-depth analysis of target audience behavior, including that of volunteers and donors. With capabilities such as forecasting, classification, recognition, natural language processing, and autonomous data handling, AI can identify recurring behavioral patterns, uncover hidden links between participant actions, and predict their future interaction with the organization [6].

AI operates through a multistage and multilayered process. The main stages of using AI in donor communications are systematized in Table 1.

The identification of behavioral patterns in donors using artificial intelligence is carried out by analyzing large volumes of historical data, including information on donation frequency and amount, responses to communication messages, event participation, and the dynamics of engagement with the organization. Machine learning algorithms detect recurring patterns that may indicate specific types of behavior – such as a tendency toward regular support, declining activity, or willingness to engage in new initiatives. These models are built by clustering donors based on similar characteristics, which makes it possible to construct predictive scenarios and identify the most effective communication channels and interaction formats. As a result, AI enables more accurate audience segmentation, helps prevent the loss of loyal donors, and supports the development of individualized engagement strategies.



Table 1 - Stages of AI use in donor communications: from engagement to loyalty

№	Stage of donor interaction	Use of AI	Description
1	Attraction (initial engagement)	Content idea generation; content optimization	Creation of effective messages based on the analysis of current trends and audience interests.
2	First contact / conversion	Personalization; content creation	Customized messages for different donor segments based on demographics and previous interactions.
3	Onboarding	Automation of routine tasks; chatbots and virtual assistants	Welcome emails, responses to common questions, and program information via automated communication.
4	Behavior analysis	Identification of behavioral patterns; data analysis	Detection of recurring donation activity patterns (frequency, amount, response to campaigns).
5	Retention	Donor journey mapping; social media monitoring	Identifying key points where donors may drop out of communication; responding to dissatisfaction signals.
6	Engagement enhancement	Personalization; conducting research	Adapting content to donor motivations, studying expectations around transparency, reporting, and feedback.
7	Loyalty building	Communication automation; chatbots; content generation	Regular personalized updates, thank-you messages, invitations to join other programs.

Source: adapted from [2]

Table 2 – Features of identifying behavioral patterns in donors

№	Feature	Explanation
1	Historical data analysis	Information is collected on transactions, event participation, and responses to emails and campaigns.
2	Donor segmentation	Donors are grouped based on similar behavioral and interaction characteristics.
3	Use of clustering algorithms	Machine learning models (e.g., k-means) are applied to identify patterns.
4	Development of predictive models	Algorithms forecast future behavior (e.g., likelihood of the next donation).
5	Identification of “at-risk” and promising segments	Donors with high or low probability of continued engagement are identified.
6	Personalization of interaction strategies	Individual communication scenarios are developed based on behavioral patterns.

In the context of donor and volunteer communications, this means that AI can analyze large volumes of retrospective data – such as donation frequency, event participation, and responsiveness to communication campaigns – and use this data to build predictive models. These models allow not only for audience segmentation based



on engagement level, but also for determining the optimal timing for sending appeals, thank-you messages, or invitations to participate in volunteer initiatives [6]. As a result, AI serves as an analytical support tool that enhances the effectiveness of personalized interaction strategies.

Moreover, artificial intelligence can be viewed as a strategic partner for fundraisers, offering comprehensive support in managing all stages of the donor journey (as shown in Table 1). On one hand, AI automates the creation of communication content tailored to various target audience segments, ensuring relevance and stylistic consistency of messages [6]. On the other hand, it can evaluate the effectiveness of these messages in real time and, importantly, continuously optimize them based on current user response data [6]. This not only reduces time and resource costs but also enables data-driven decision-making rather than relying on intuition.

Volunteer resource management in the nonprofit sector is a critical function that directly influences the success of social programs. In this context, artificial intelligence (AI) functions not only as an automation tool but also as a strategic partner in the recruitment, motivation, and coordination of volunteers. Its capabilities include analyzing large data sets, identifying behavioral patterns, forecasting needs, and personalizing communication to foster long-term, sustainable relationships.

1. Volunteer recruitment. Modern systems based on machine learning can effectively identify suitable volunteer candidates by analyzing demographic data, participation history, social media activity, and behavioral signals. Tools such as Salesforce Einstein, Gong.io, or People.ai help detect and classify characteristics of potentially effective volunteers by segmenting them according to motivation level, availability, and compatibility with specific activities [10]. However, the success of recruitment depends directly on the quality of input data and the accuracy of defining target profiles. Poorly researched volunteer needs or incorrect assumptions can result in irrelevant recommendations. As noted in source [6], without thorough sociological analysis, AI may generate false patterns and propose flawed strategies, which is especially risky in the sensitive nonprofit environment.



2. Motivation is key in volunteer engagement, and AI can significantly improve its effectiveness by deeply analyzing individual preferences and behaviors. For example, just as AI-driven recommendations at Netflix increase customer loyalty by 60% through personalized suggestions [7], volunteer programs can use algorithms to create individualized engagement paths that consider participation history, emotional response to content, and communication activity levels. This personalization not only improves the user experience but also contributes to a productivity or revenue increase of approximately 20% for organizations [7]. Moreover, algorithms can detect subtle behavioral signals indicating stages of volunteer engagement or burnout [9]. This allows for timely adaptation of motivation strategies, the offering of new engagement opportunities, or the launch of individualized communication campaigns. Tools such as Drift or Automizy, for instance, automate personalized email campaigns that reflect not only the volunteer's profile but also the context of their participation [10].

3. Coordinating a large number of volunteers requires precise planning, resource distribution, and constant communication. In this area, AI enables the development of adaptive systems for managing volunteer networks. Chatbots (such as Chatfuel or Conversica), in particular, serve as primary communicators, maintaining ongoing contact, answering questions, and sending automated reminders and updates [10]. Tools like Tableau AI and Microsoft Copilot provide real-time visualization of volunteer data, allowing coordinators to identify regional or temporal imbalances, forecast workload, and adjust recruitment strategies based on analytical models [10]. As demonstrated by Amazon's logistics practices, such forecasting can reduce resource shortages by 30% [7], suggesting that similar algorithms can be effectively applied to the allocation of volunteer efforts.

Alongside its advantages, the implementation of AI in volunteer management presents important ethical and social dilemmas. There is a risk of algorithmic bias, where systems trained on non-representative data may exclude certain participant categories or create distorted interaction models. Data privacy is also a critical issue, particularly when dealing with volunteers' personal information [7].

In this context, it is essential to ensure algorithmic transparency, involve ethical



consultants in system development, and maintain human oversight in strategic decision-making. As noted in [4], the optimal model is a collaboration between AI and HI (human intelligence), where AI plays a complementary role – supporting rather than replacing the human element.

The integration of artificial intelligence (AI) into nonprofit marketing communications significantly enhances the effectiveness of interactions with donors and volunteers through message personalization, behavioral forecasting, channel optimization, and automation of routine processes. By employing machine learning algorithms, natural language processing, and analytical modeling, organizations can gain a deeper understanding of audience needs and establish sustainable, long-term engagement. The following table systematizes the primary communication objectives, relevant AI algorithms, applied methods, and optimization strategies in the context of donor and volunteer engagement.

Table 3 – Systematization of AI Algorithms and Methods for Optimizing Communications with Donors and Volunteers

Communication Objective	Algorithms, Methods, and Optimization Strategies
Audience segmentation	Application of clustering algorithms (k-means, DBSCAN) to group individuals by behavioral characteristics; ensures accurate targeting and increased message relevance.
Personalization of communication content	Use of natural language processing (NLP) and recommendation systems to generate individualized messages; considers motivational factors and stylistic adaptation to recipient preferences.
Forecasting donor/volunteer behavior	Construction of predictive models using regression analysis and Random Forest; evaluates probability of future actions (e.g., donations, participation), enabling timely appeals or invitations.
Automation of routine communication	Implementation of chatbots and virtual assistants for automated responses, messaging, and notifications; reduces staff workload and improves responsiveness.
Supporting volunteer motivation	Behavioral analytics to assess engagement, emotional tone, and activity; development of personalized engagement pathways and early intervention to prevent burnout.
Monitoring campaign effectiveness	Utilization of real-time analytics tools (e.g., Tableau AI); A/B testing of messages; content adaptation based on behavioral feedback.
Identifying at-risk segments	Application of anomaly detection algorithms to identify donors or volunteers with declining activity; enables preventive and retention strategies.
Collecting and analyzing feedback	Use of sentiment analysis to assess emotional tone of responses; facilitates improvement in tone, frequency, and content of communication in line with audience expectations.



The practical implementation of AI in nonprofit marketing communications demonstrates significant potential for improving engagement with donors and volunteers. The systematic use of machine learning algorithms, content personalization, behavior prediction, and automation enables the development of flexible and adaptive communication strategies. These strategies foster trust, improve retention, reduce operational costs, and contribute to the overall resilience and sustainability of nonprofit organizations in a digital environment.

Conclusions

Artificial intelligence plays an increasingly important role in the development of donor communications, supporting not only the automation of routine processes but also strategic management functions. Its use enables the creation of personalized content tailored to the characteristics of specific donor segments, enhances the effectiveness of fundraising campaigns, and builds trust through timely, relevant, and emotionally resonant communication.

The identification of behavioral patterns is a key area of AI application in donor communications. Algorithms are capable of analyzing historical data on contributions, campaign responses, and event participation, which allows for building predictive models and identifying opportunities for growth or risks of donor loss. This opens the door to flexible adjustments in interaction strategy and increased engagement.

AI-based volunteer network management enables the optimization of key aspects—from candidate recruitment to action coordination. AI ensures accurate segmentation of volunteers, personalized motivation, and prompt support through automated communication channels. As a result, resource allocation becomes more efficient, the interaction experience improves, and organizational sustainability is strengthened.

References:

1. 10 eye opening AI marketing stats in 2025. digitalmarketinginstitute.com, 2025. URL: <https://digitalmarketinginstitute.com/blog/10-eye-opening-ai-marketing-stats-in-2025>



2. 28 AI marketing statistics you need to know in 2025. surveymonkey.com, 2025. URL: <https://www.surveymonkey.com/mp/ai-marketing-statistics/>
3. Bormane S., Blaus E. Artificial intelligence in the context of digital marketing communication. *Front. Commun.*, 2024, №9, 27.09.2024. URL: <https://doi.org/10.3389/fcomm.2024.1411226>
4. Gayaparsad K., Ramlutchman N. The influence of artificial intelligence (AI) in transforming marketing communications: A theoretical review. *Expert Journal of Marketing*, 2024, №12(1), 46-57. URL: <https://marketing.expertjournals.com/23446773-1204/>
5. Hammarström L., Gustafsson E. Marketing communication through AI: How AI in marketing communication affects customer purchasing intention. 2023. URL: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1870923/FULLTEXT01.pdf>
6. Kubovics M. Innovative content production in marketing communication through AI. 19th European Conference on Innovation and Entrepreneurship, 2024, №19(1). URL: <https://doi.org/10.34190/ecie.19.1.2877>
7. Lyndyuk A., Havrylyuk I., Tomashevskii Y., Khirivskyi R., Kohut M. The impact of artificial intelligence on marketing communications: New business opportunities and challenges. *Economics of Development*, 2024, №23(4), 60-71. URL: <https://doi.org/10.57111/econ/4.2024.60>
8. Ngugi L. 50+ AI marketing statistics in 2025: AI marketing trends & insights. seo.com, 2025. URL: <https://www.seo.com/ai/marketing-statistics/>
9. Şenyapar D., Nurgül H. Artificial intelligence in marketing communication: A comprehensive exploration of the integration and impact of AI. *Technium Social Sciences Journal*, 2024, №55, 64-81. URL: <https://doi.org/10.47577/tssj.v55i1.10690>
10. Yoldaş E.N., Aycı A. The role of artificial intelligence in integrated marketing communication: An evaluation of ChatGPT. *Pamukkale University Journal of Business Research*, 2024, №11(2), 611-637. URL: <https://doi.org/10.47097/piar.1562412>



UDC 658:338

SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE COMPANY UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY AND CRISIS CHANGES

Azizov O.

PhD (in Economics)

ORCID: 0000-0003-0035-5007

Abstract. The article examines the theoretical foundations of the strategic management system in conditions of instability, uncertainty and crisis changes, and also pays attention to and considers modern concepts of strategic thinking, scenario planning, adaptive management, risk management and dynamic capabilities (dynamic capabilities) to help companies respond to crisis circumstances. The scientific approach to management in the context of a crisis is analyzed, in particular the ideas of strategic risk management, and the key components of an effective strategic system are outlined - from scanning the external environment to learning and adaptation mechanisms. The article presents the advantages and limitations of each of the theoretical directions.

Key words: strategic management, adaptive management, change management, development scenarios, risk management, company development.

Introduction.

The globalization of business development in today's consciousness is at the center of ambiguity, or also called VUCA, that is, at the center of volatility, ambiguity, complexity and ambiguity. The recent COVID-19 pandemic, geopolitical upheavals and technological upheavals have also demonstrated that traditional approaches to stimulating strategic planning systems are often inadequate for sustainable thinking. Special emphasis is placed on the understanding that companies need dynamic strategic risk management systems to focus on forecasting and planning, to see future prospects [1]. However, traditional risk management too often focuses on implementing flow strategies and does not embrace formulaic strategies, which results in inertia and the illusion of control [2].

The company is expected to introduce an updated model of strategic management, including strategic flexibility, organizational flexibility and proactive robot with ambiguity in mind. The purpose of this study is to understand the theoretical and practical foundation of the systems of strategic management in the minds of the insignificance of these crises. The study is not directed to the analysis of the theoretical foundations of such concepts of management, which provide tools for strategic



planning in crisis minds. A comparison of emerging scientific approaches to crisis management, identifying their strengths and weaknesses, provides an opportunity to identify critical components of an effective strategic management system. The method of the study is to formulate an applied model of the management system, which combines the concepts of strategic thinking, scenario planning, adaptability, risk management and the development of dynamic capabilities.

Theoretical basis of strategic management in the minds of instability.

Strategic management requires flexibility and foresight to survive in a rapidly changing environment. The first step is to understand the nature of uncertainty. According to scientists Tice et al., «uncertainty is very different from risk» - risk can be modeled with traditional tools, while uncertainty requires a high level of dynamic capabilities and organizational flexibility [3]. Such dynamic capabilities allow a company to adapt internal resources and processes to changes in the external environment, while understanding strategic thinking as a way of analyzing and creating long-term goals and plans taking into account various factors. Strategic thinking involves a combination of data, intuition and rational analysis to find non-standard solutions, it is aimed at a long-term vision of the company's mission and growth scenarios, and not just at routine solutions to current problems. The presented concept emphasizes the need to define strategies, long-term goals, even under uncertain short-term conditions, creating flexibility in formulating the company's overall strategy. Strategy scenario planning is one of the key tools for a company to operate in conditions of uncertainty. Rather than tying a company's future to a single set of events, many leaders find it helpful to have «a rich understanding of current opportunities, built from multiple perspectives of possible futures» [4]. For example, organizations in crisis situations are increasingly interested in scenario planning because it allows them to review their strategies in light of multiple alternative futures [4]. In the Oxford approach to scenario planning, participants identify relevant external factors and create multiple plausible future scenarios, which promotes a collective rethinking of the strategic “framework” and enriches leaders' vision [4].

The advantage of this approach is that it forces the company to go beyond its usual



assumptions and develop numerous strategies for different situations, but at the same time, the disadvantages can be the difficulty of involving a wide range of participants and the time intensity of the process, as well as the risk of incomplete implementation of the scenarios if the organization does not know how to use them immediately. Adaptive management should be recognized as another important concept for the strategic development of companies in conditions of uncertainty and crisis. This idea, based on iterative learning, involves the company experimenting with alternative strategies, consistently evaluating the results, and adjusting strategic goals and guidelines in accordance with the results of the analysis. Adaptive management can be understood as a «structured, iterative process of making decisions in conditions of uncertainty with the method of progressive reduction of uncertainty through monitoring», that is why this model is most widely accepted in conditions of uncertainty [5]. In addition, it is worth noting that the effectiveness of this model is manifested in the fact that the company starts its own activities, on the one hand, «changing the system», and on the other hand, accumulating its own knowledge for the system, which contributes to maximizing profits for the company itself [5]. This approach increases the effectiveness of long-term management and adaptation to new situations, the main advantage of adaptive management is its ability to provide a procedure for improving solutions with the help of feedback and self-learning. Constant monitoring and analysis require significant expenditure of time and resources, as well as the risks of a «closed cycle» if the company reacts too slowly to the discrepancy between the strategic model and reality. Risk management in strategic planning goes beyond passive analysis and insurance, which is why the strategic approach to risk management involves integrating risks into strategy development. According to research, traditional risk management usually focuses on implementing an already established strategy and does not cover this development phase [2]. Such a reduction turns risk management into a routine administrative task and creates false confidence. In a situation of deep uncertainty, companies need not only to accelerate the implementation of existing strategies, but also to constantly search for new strategies in accordance with emerging events. Therefore, companies create a system



of strategic risk management (Strategic Risk Management, SRM), which allows them to link risks with strategy development, making the management process strategically predictable [2]. Risk management in SRM involves the identification of roles and responsibilities, the implementation of processes, the involvement of stakeholders and the integration of risk analysis in the development of future strategic options, which provides the company with greater flexibility and adaptability to crisis situations.

Adaptive management should be defined as another important concept for the strategic development of companies in conditions of uncertainty and crisis. This approach, which is based on iterative learning, is that the company should experiment with alternative strategies, consistently evaluate the results and adjust strategic goals and guidelines in accordance with the obtained analytical results. Adaptive management can be understood as «a structured, iterative process of decision-making under uncertainty in order to gradually reduce uncertainty through monitoring», that is why this model is most acceptable in conditions of uncertainty [5].

In addition, it is worth noting that the effectiveness of this model is manifested in the fact that the company learns from its own activities, on the one hand, «flexibly changing the system», and on the other hand, accumulating its own knowledge about the system, which contributes to maximizing profits for this company [5]. This approach increases the effectiveness of long-term management and adaptation to new situations, the main advantage of adaptive management is its ability to provide gradual improvements in decisions through feedback and self-learning. Constant monitoring and analysis require significant time and resources, as well as the risks of a «closed loop» if the company reacts too slowly to discrepancies between the strategic model and reality. Risk management in strategic planning goes beyond passive analysis and insurance, because a strategic approach to risk management involves integrating risks into the development of strategy. According to research, traditional risk management usually focuses on the implementation of an already established strategy and does not cover the development phase [2]. Such a reduction turns risk management into a routine administrative task and creates false confidence. In a situation of deep uncertainty, companies need not only to accelerate the implementation of the existing strategy, but



also to constantly search for new strategies in accordance with emerging events, therefore, leading companies create a system of strategic risk management (Strategic Risk Management, SRM), which allows you to link risk with strategy development, making the management process strategically predictable [2].

Risk management in SRM involves defining roles and responsibilities, strengthening processes, involving employees and integrating risk analysis into the development of future strategic options, this approach provides the organization with greater flexibility and adaptability to crisis situations for the strategic development of the company. Dynamic capabilities are a concept that describes the internal mechanisms of strategic flexibility of an organization. In the theory, dynamic capabilities are defined as «the ability to adapt, integrate and reconfigure internal and external resources and competencies in accordance with the needs of the changing environment of the firm» [3]. In other words, it is a set of skills and processes that allow an organization to quickly restructure its resource base and activity structure in response to new challenges. Without such capabilities, the effectiveness of the company in a rapidly changing environment may be short-lived [6].

Summary and conclusions.

The article analyzes modern approaches to strategic management systems in conditions of uncertainty and crisis changes. The main concepts are highlighted - strategic thinking, scenario planning, adaptive management, risk management, dynamic capabilities - their advantages and limitations. It is found that an effective strategic system in an unstable environment must combine a long-term perspective with the ability to quickly respond to changes. The key components of such a system are: the formation of a flexible strategic vision; proactive scanning and forecasting of the external environment; development of certain future scenarios; integration of risk management with strategy; continuous learning of the organization; development of internal dynamic capabilities.



References:

1. Jain, R., Nauck, F., Poppensieker, T., White, O. (2020). Meeting the future: Dynamic risk management for uncertain times. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/meeting-the-future-dynamic-risk-management-for-uncertain-times>
2. Slagmulder, R., Devoldere, B. (2018). Transforming under deep uncertainty: A strategic perspective on risk management. *Business Horizons*, 61(5), 733–743. <https://repository.tno.nl/SingleDoc?find=UID%20f19f3e31-efc2-44ef-9c26-5689b666b12d#:~:text=regulation%2C%20and%20customer%20behavior,heavy%20risk%20management>
3. Teece, D. J., Peteraf, M., Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35. <https://escholarship.org/uc/item/9w86b523#:~:text=uncertainty%2C%20which%20is%20ubiquitous%20in,and%20relate%20it%20to%20strategy>
4. Ramírez, R., Churchhouse, S., Palermo, A., Hoffmann, J. (2017). Using scenario planning to reshape strategy. *MIT Sloan Management Review* <https://sloanreview.mit.edu/article/using-scenario-planning-to-reshape-strategy/#:~:text=In%20recent%20years%2C%20organizations%20have,the%20present%20possibilities%20afforded%20from>
5. Adaptive management. https://en.wikipedia.org/wiki/Adaptive_management#:~:text=Adaptive%20management%2C%20also%20known%20as,run%20management
6. Venkatesh, V. C., Prashar, A. (2021). Dynamic capabilities in crises: A state-of-the-art review. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(3), 775–790. <https://www.abacademies.org/articles/Dynamic-capabilities-in-crises-a-state-of-the-art-review-1939-6104-20-3-775.pdf#:~:text=management,can%20effectively%20respond%20to%20crises>



УДК 339.724:327

TRANSFORMATIONS IN THE GLOBAL MARKET UNDER THE INFLUENCE OF GEOPOLITICAL AND ECONOMIC FACTORS

ТРАНСФОРМАЦІЇ НА СВІТОВОМУ РИНКУ ПІД ВПЛИВОМ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ТА ЕКОНОМІЧНИХ ЧИННИКІВ

Oliinyk A.M. / Олійник А.М.

PhD (Economics), Associate Professor department. / к.е.н., доцент кафедри.

ORCID: 0009-0000-5334-4817

*Lviv State University of Life Safety, Lviv, Kleparivska, 35, 79007**Львівський державний університет**безпеки життєдіяльності, Львів, Клепарівська, 35, 79007*

Анотація. Стаття присвячена глибокому аналізу впливу геополітичних чинників, зокрема санкційних режимів та міжнародних конфліктів, на структуру й функціонування світового ринку. Особлива увага приділена економічним інноваціям, таким як цифровізація виробництва, розвиток зеленої економіки та впровадження фінтех-технологій, що формують нові моделі торгівлі та фінансових потоків. На основі отриманих результатів обґрунтовано стратегії адаптації національних економік, спрямовані на підвищення стійкості глобальних ланцюгів постачання та ефективності інституційних механізмів у період зростаючої невизначеності.

Ключові слова: світовий ринок, геополітика, економічні фактори, міжнародна торгівля, глобальні трансформації, сталий розвиток, фінансові потоки.

Вступ.

У сучасних умовах посилення геополітичних напружень та загострення економічної конкуренції глобальний ринок переживає безпрецедентні трансформації, що охоплюють усі сектори світової економіки — від промисловості й енергетики до фінансів, логістики та цифрових послуг. Збройні конфлікти, зокрема затяжні війни та регіональні кризи, у поєднанні з масштабними санкційними режимами, дедалі більше впливають на стабільність і передбачуваність світових економічних процесів.

Паралельно з цими викликами, світ вступає у нову фазу технологічного розвитку. Цифровізація виробничих процесів, стрімке зростання ролі фінансових технологій, автоматизація, а також розвиток штучного інтелекту та великих даних істотно змінюють механізми функціонування ринків, фінансових установ та державних інституцій. У свою чергу, загроза кліматичної кризи та необхідність переходу до зеленої економіки підштовхують країни до перегляду



традиційних моделей економічного зростання, орієнтуючи політики на стійкість, інноваційність і екологічну відповідальність. Усе це вимагає глибокого аналізу нових глобальних тенденцій та вироблення ефективних стратегій адаптації для національних економік у період зростаючої невизначеності.

Основний текст

Світовий ринок перебуває у стані глибоких змін, зумовлених як геополітичними подіями, так і економічними трансформаціями. У XXI столітті геоекономічний ландшафт став ще більш динамічним і непередбачуваним, що вимагає нових підходів до аналізу глобальних процесів. Основними детермінантами змін є геополітична нестабільність, економічна поляризація, розвиток технологій, зміни клімату та пандемічні ризики [1].

Одним із ключових геополітичних викликів, що впливають на світовий ринок, є збройні конфлікти та санкційна політика. російсько-українська війна, торговельна війна між США та Китаєм, а також інші регіональні протистояння призводять до розриву логістичних ланцюгів, зростання витрат на транспортування, зменшення доступу до сировинних ресурсів [2].

Санкційні режими впливають не лише на окремі країни, а й на глобальні фінансові ринки. Наприклад, обмеження щодо SWIFT, заборона експорту технологій, блокування активів – усе це спричиняє переформатування глобальної фінансової архітектури [3]. Крім того, країни починають шукати альтернативи доларовій системі, розширюючи використання національних валют у двосторонній торгівлі.

Важливим аспектом геополітичного впливу є формування нових стратегічних альянсів та економічних блоків. Зокрема, зростає роль БРІКС, ШОС та інших міжрегіональних ініціатив, які пропонують альтернативу західноцентричній моделі глобалізації. Дедоларизація, зменшення залежності від західних ринків капіталу та технологій стають елементами нової економічної доктрини для ряду країн [4].

Окремо варто згадати енергетичну безпеку як ключову складову геополітичних трансформацій. Залежність Європи від енергоресурсів Росії



виявила вразливість стратегічної інфраструктури. Це стимулює розвиток альтернативних енергетичних маршрутів, таких як LNG-термінали, водневі технології, інвестиції у вітрову та сонячну енергетику. Геоенергетика стала ареною нового геополітичного суперництва [11].

Паралельно з геополітичними зрушеннями, світова економіка переживає структурні трансформації. Цифровізація та автоматизація виробництва змінюють ринок праці, вимагаючи нових навичок і скорочуючи потребу в рутинній праці. Економіки, що не адаптуються до нових реалій, ризикують залишитися на периферії глобального поділу праці [4].

Фінансові технології також стають важливим фактором трансформацій. Поява криптовалют, блокчейн-платформ, фінтех-стартапів порушує традиційну монополію банків на транзакційні та кредитні операції. Держава та фінансові регулятори змушені переглядати свої підходи до контролю за ринками капіталу [9].

Суттєвим фактором змін є зростання ролі зеленої економіки. Паризька кліматична угода, Європейський зелений курс (Green Deal), перехід на відновлювані джерела енергії створюють нові можливості та виклики для бізнесу та держав. Декарбонізація та ESG-індикатори стають критеріями інвестиційної привабливості [5]. Однак при цьому важливо враховувати соціальні наслідки трансформацій, зокрема потребу в перекваліфікації працівників, адаптації інфраструктури та зміни в екологічних стандартах.

Глобальні ринки капіталу також трансформуються під тиском інфляційних тенденцій, підвищення ставок центральними банками та зниженням довіри до традиційних фінансових інструментів. Інвестори дедалі більше орієнтуються на альтернативні активи, цифрові валюти та інфраструктурні проекти в країнах, що розвиваються.

Сектор послуг, зокрема освіта, охорона здоров'я та інформаційні технології, переживає цифрову революцію. Пандемія COVID-19 стала каталізатором дистанційної роботи, онлайн-освіти, телемедицини та цифрового урядування. Такі процеси мають як позитивні, так і негативні наслідки для економік із різним



рівнем цифрової готовності [7].

Пандемія, війни та природні катастрофи поставили під сумнів ефективність глобальних ланцюгів постачання. Компанії дедалі частіше вдаються до стратегій *nearshoring* і *reshoring*. Це спричиняє зміну глобальної торговельної географії та зменшує залежність від східноазійських виробничих хабів [12].

Роль цифрових платформ у міжнародній торгівлі зростає. Електронна комерція, маркетплейси та цифрові сервіси спрощують доступ до ринків, але водночас потребують нових регуляторних механізмів і кібербезпеки. Глобальні компанії інвестують у хмарні технології, штучний інтелект і великі дані для оптимізації логістики та зменшення витрат [13].

Усі ці зміни мають глибокі наслідки для глобальної зайнятості, добробуту населення та соціальної стабільності. Зростання нерівності між країнами та всередині них викликає протестні рухи, радикалізацію політики та посилення популізму. Світові інститути, такі як СОТ, МВФ та ООН, стикаються з викликами легітимності та ефективності у нових умовах глобального управління [6].

Особливої уваги заслуговують зміни у міжнародній торгівлі. Глобальні ланцюги постачання стають коротшими, зростає інтерес до регіоналізації та локалізації виробництва. Компанії дедалі частіше повертають виробничі потужності ближче до кінцевих споживачів – так званий тренд *reshoring*. Це знижує залежність від нестабільних регіонів і сприяє більшій стійкості економік до зовнішніх шоків.

Країни, що прагнуть залишатися конкурентоспроможними, змушені розробляти гнучкі економічні стратегії. Це включає інвестиції в освіту, інновації, критичну інфраструктуру та партнерства, орієнтовані на диверсифікацію зовнішньоекономічних зв'язків. Крім того, велику роль відіграє інституційна спроможність держав – здатність забезпечити верховенство права та прозорість публічної політики [10].



Висновки.

У результаті проведеного дослідження було всебічно проаналізовано вплив геополітичних та економічних чинників на конфігурацію світового ринку, зокрема роль збройних конфліктів, санкційних режимів та формування нових економічних блоків, а також значення енергетичної безпеки й розвиток відновлюваних джерел енергії. Встановлено, що на тлі дедоларизаційних тенденцій та поширення блокчейн-технологій відбувається поступова трансформація фінансової архітектури, що вимагає перегляду регуляторних механізмів і пошуку альтернативних валютних рішень. Аналіз цифровізації виробництва й автоматизації підтвердив необхідність адаптації ринків праці до нових вимог, тоді як стратегічне запровадження ESG-критеріїв та зеленого курсу стало ключовим фактором інвестиційної привабливості й одночасно поставило питання соціальної справедливості та екологічної відповідальності. Доведено, що процеси регіоналізації, nearshoring та reshoring сприяють підвищенню стійкості ланцюгів постачання і зменшують вразливість до зовнішніх шоків, а розвиток цифрових платформ оптимізує логістику та відкриває нові можливості для міжнародної торгівлі. Отримані результати свідчать про те, що успішна адаптація країн до нових глобальних викликів потребує інтегрованого підходу, який поєднує економічну ефективність, соціальну стабільність та екологічну відповідальність, а також посилення інституційної спроможності держав для забезпечення прозорості, безпеки та злагодженості політик у XXI столітті.

Література:

1. Стукало Н. Д. Геоелектронічні трансформації у глобальному середовищі: тенденції та виклики. – К.: Ін-т світової економіки, 2021.
2. Kobrin, S. J. (2022). Sanctions and the Global Economy: Unintended Consequences. *Journal of International Business Studies*, 53(1), 45–62.
3. Anderson, R. (2023). De-dollarization and the Fragmentation of Global Finance. *Global Finance Review*, 11(2), 79–94.
4. Schwab, K. (2020). *The Fourth Industrial Revolution*. – World Economic



Forum.

5. OECD (2022). Green Economy and Sustainable Growth: Global Perspectives. – OECD Publishing.

6. Rodrik, D. (2021). Globalization's Political Trilemma Revisited. *Economics and Politics*, 33(1), 1–18.

7. UNCTAD (2021). Digital Economy Report 2021. – United Nations Conference on Trade and Development.

8. Chowdhury, I. (2023). Emerging Economic Blocs and the Future of Globalization. *International Affairs Review*, 29(3), 113–129.

9. Narula, R. (2022). Fintech and the Reconfiguration of Global Finance. *Technology and Development Review*, 14(1), 21–37.

10. Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2019). *The Narrow Corridor: States, Societies, and the Fate of Liberty*. – Penguin Press.

11. Yergin, D. (2021). *The New Map: Energy, Climate, and the Clash of Nations*. – Penguin.

12. McKinsey Global Institute. (2023). *Global Supply Chains: The Path to Resilience*. – McKinsey & Company.

13. World Bank. (2022). *Digital Platforms and Global Trade*. – World Bank Group.

Abstract. *The article is dedicated to an in-depth analysis of the impact of geopolitical factors, particularly sanction regimes and international conflicts, on the structure and functioning of the global market. Special attention is given to economic innovations such as the digitalization of production, the development of the green economy, and the implementation of fintech technologies, which are shaping new models of trade and financial flows. Based on the obtained results, strategies for adapting national economies are substantiated, aimed at enhancing the resilience of global supply chains and the efficiency of institutional mechanisms during periods of increasing uncertainty.*

Key words: *global market, geopolitics, economic factors, international trade, global transformations, sustainable development, financial flows.*

Статтю відправлено: 18.06.2025 р.

© Олійник А.М.



UDC 658.8:658.5

RELATIONSHIP MARKETING IN LOGISTICS CHANNELS**МАРКЕТИНГ ВЗАЄМОВІДНОСИН У ЛОГІСТИЧНИХ КАНАЛАХ****Maksiutenko I.E./Максютенко І.Є.***s.e.s., as.prof./к.е.н., доц.*

ORCID: 0009-0000-9383-2313

*Kyiv National University of Construction and Architecture,**31, Air Fleet ave., Kyiv, 03037**Київський національний університет будівництва і архітектури, 31,**Просп. Повітряних Сил, Київ, 03037***Samoilenko A.A./Самойленко А.А.***s.t.s., as.prof./к.т.н., доц., проф.*

ORCID: 0000-0001-9003-9918

*Kyiv National University of Construction and Architecture,**31, Air Fleet ave., Kyiv, 03037**Київський національний університет будівництва і архітектури, 31,**Просп. Повітряних Сил, Київ, 03037***Kulik A.V./Кулік А.В.***s.e.s., as.prof./к.е.н., доц.*

ORCID: 0000-0002-2601-3833

*Kyiv University of Market Relations,**26-b, Bereznyakivska str., Kyiv, 02152, Ukraine**Київський університет ринкових відносин**Київ, 26 б, вул. Березняківська, 02103*

Abstract. *The study examines the concept of relationship marketing in logistics channels as a strategic tool for increasing the efficiency of interaction between supply chain participants. The main prerequisites for the relevance of the topic are identified, in particular, digital transformation, globalization of markets, increased customer expectations for speed, transparency and quality of service. The authors emphasize the importance of long-term cooperation, integration of digital technologies and personalization of logistics solutions.*

Key relationship marketing tools are analyzed, including CRM systems, ERP, TMS, automated communication channels, Big Data, and reverse logistics. The importance of flexibility in order fulfillment, the development of last-mile delivery, and building a service around the customer are highlighted. An integration model combining the 7R marketing concept and the 7R logistics concept is presented, demonstrating the synergy of the two approaches.

The study concluded that relationship marketing in logistics channels contributes not only to the optimization of operations, but also to the creation of a competitive advantage due to high quality service, mutual trust between partners, and the ability to quickly adapt to changes in the market.

Keywords: *marketing relationships, logistics channels, CRM systems, feedback logistics, digital transformation, customer service, personalization.*

The relevance of this study is due to the fact that modern logistics systems operate in difficult conditions associated with the globalization of markets, as business increasingly works with international partners, which requires clear coordination. The general increase in competition requires companies to find ways to optimize logistics,



reduce costs and increase efficiency . Implementing a general digital transformation through process automation and the use of Big Data will change the ways in which logistics chain participants interact. Customers expect fast service, which requires adaptive and effective cooperation of all partners, and therefore there is a need for flexible interaction. In addition, there is a change in customer expectations - end consumers seek transparency, speed of delivery and a responsible attitude of companies to the environment and social responsibility.

To ensure effective interaction between participants in the logistics chain, companies use various relationship marketing tools. They help to establish communication, automate processes, improve customer service and create long-term partnerships. CRM systems help manage relationships with customers and partners by storing information about customer transactions, communications, and preferences. Relationship marketing in logistics channels relies on modern digital technologies that allow you to optimize processes, improve communication and create strong long-term relationships between all market participants. The use of CRM, ERP, TMS, IoT and Big Data allows you to increase logistics efficiency, reduce costs and improve the quality of customer service.

Thus, relationship marketing in logistics channels helps companies build long-term partnerships, minimize risks, and improve service quality.

Analysis of recent research and publications.

The monograph by Prof. I.L. Litovchenko presents results of a comprehensive study theoretical foundations of marketing and logistics activities of export-oriented enterprises. The methodological foundations and practice of modern marketing are analyzed and highlighted. activities economic entities of Ukraine and world in the context of the movement towards a digital economy [1] .

The study by V. M. Bondarenko outlines the directions of effective business management based on the interaction of marketing and logistics, reveals the relationships between logistics and marketing in the context of economic development, and studies the features of the mechanisms for implementing economic activity with the combined use of logistics and marketing tools [2].



Researchers Shkorin I., Korzh M. proposed an innovative approach to improving marketing systems in context granting logistic services , taking into account modern global economic trends . They developed an original approach to optimizing marketing tools to increase the competitiveness of logistics services at the international level [3].

Main material. Relationship marketing is a strategy aimed at creating and maintaining long-term partnerships between participants in this case, the logistics chain. This allows you to increase the efficiency of supply, reduce costs, optimize processes and ensure business stability. Relationship Marketing in Logistics Channels is a strategic approach to managing the interaction between all participants in the supply chain: manufacturers, suppliers, carriers, distributors, retail chains and end consumers.

This approach focuses on long-term relationships, rather than one-time transactions, which allows you to reduce costs, increase efficiency and ensure stable business development.

The main aspects of relationship marketing in logistics are presented in Fig. 1.

If we consider each of these components separately, it should be noted that building long-term partnerships is associated with cooperation with suppliers, carriers, distributors based on trust and mutual benefit. In particular, the use of contracts with flexible terms is a guarantee of ensuring the stability of supplies, and the exchange of information contributes to increasing the efficiency of logistics processes.

If we consider the integration of logistics processes, it should be noted that the use of modern technologies (ERP, CRM, WMS) will contribute to the automation and synchronization of operations, and the coordination of production, warehousing and distribution will allow for cost reduction and improved service.

Personalization of services will contribute to the adaptation of logistics solutions to customer needs, as well as the expansion of the provision of additional services, such as cargo tracking, express delivery, and after-sales service.

The application of loyalty and feedback management is possible by introducing loyalty programs for partners, in particular, it is advisable to use analytics to improve logistics operations in order to promptly respond to partner requests and problems.

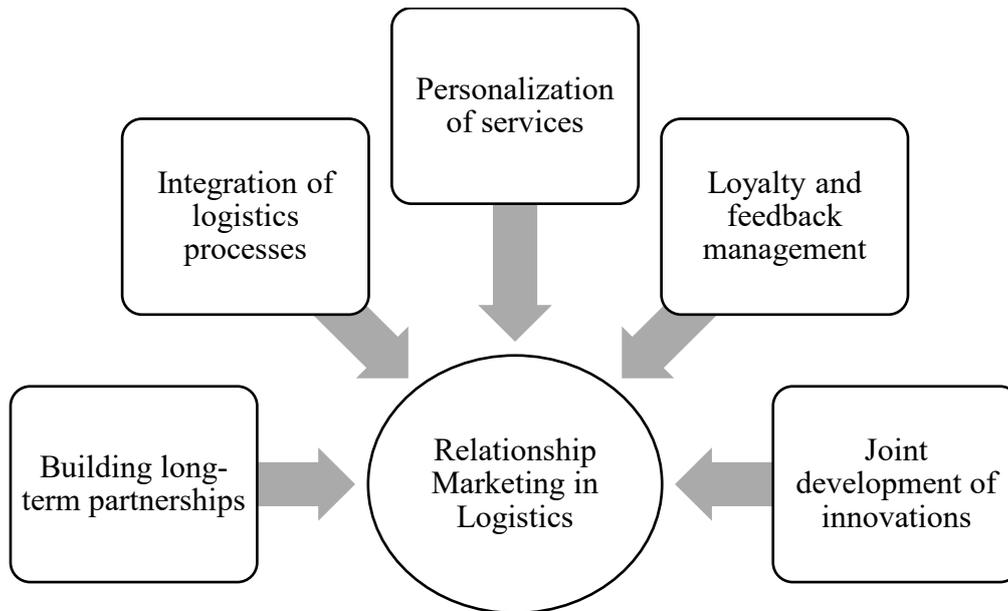


Figure 1 - Main aspects of relationship marketing in logistics

Formed by the author

Joint innovation development involves the implementation of environmentally friendly logistics solutions (green logistics), as well as the use of Big Data and AI for demand forecasting and route optimization. The development of omnichannel sales with high-speed logistics processes also plays a major role here.

The application of relationship marketing in logistics channels allows the marketing concept of companies to be integrated into the concept of logistics management “7R” (4R + people, process and physical evidence) into the concept of logistics management “ 7R ”, which implies that the product must be right, delivered in the right place, at the right time, in the right quantity, with the right condition and at the right cost, Fig. 2.

Creating a system of interaction between marketing and logistics that would meet the capabilities and requirements of small businesses is becoming one of the key factors ensuring the achievement of high results of the company's activities. However, in practice, the interaction of marketing and logistics is often accompanied by a number of problems and contradictions that reduce the magnitude of both the effect of joint activities and the effect expected from efforts in each of these areas separately. Incoherence of actions, lack of information, unwillingness to recognize the priority of



one of the areas - all this and much more become obstacles to effective interaction between marketing and logistics.

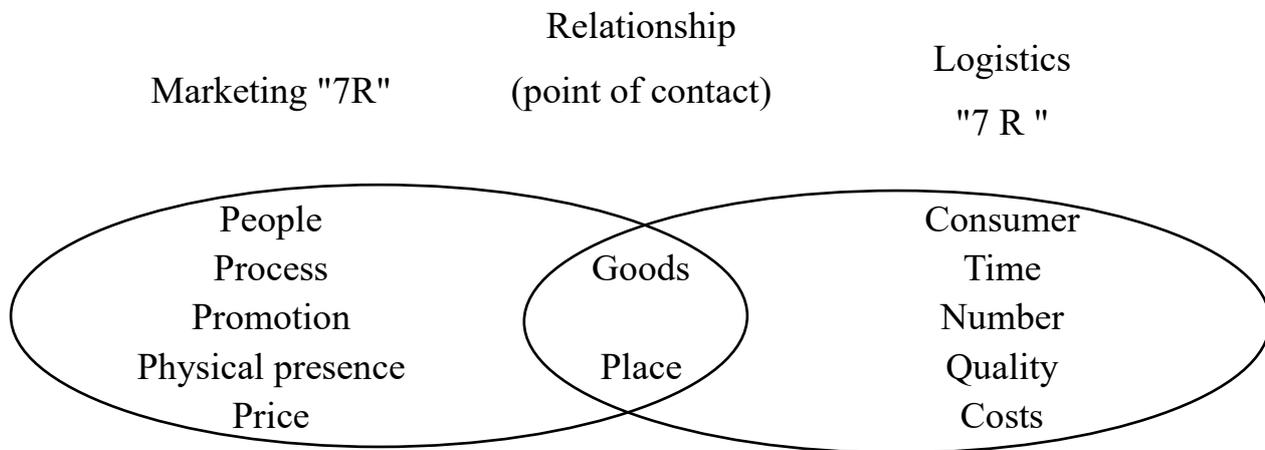


Figure 2 - Integration of relationship marketing in logistics channels

Based on [2]

The main advantages of relationship marketing in logistics channels can be highlighted:

- ✓ Cost optimization and efficiency improvement.
- ✓ Reducing supply risks.
- ✓ Improving customer service.
- ✓ Formation of long-term competitive advantage.

At the same time, the main components of relationship marketing in logistics channels can be both the selected interaction strategies and the nature of the relationships between channel participants. Among the interaction strategies, the following can be distinguished:

- ❖ Strategic partnership: concluding long-term contracts with suppliers for stable supplies.
- ❖ Collaborative planning: integrating suppliers into company processes through ERP (Enterprise Resource Planning) systems.
- ❖ Information exchange: ensuring transparency through electronic data interchange (EDI).



When managing relationships with transport companies, the use of logistics outsourcing (3PL, 4PL) plays a special role. Here it is important to clearly understand the amount of communication that is built both in the 3PL model and when the company transmits part or all your logistical operations outsider to the performer , as well as in the 4PL model, where the provider manages all over the company's logistics network and independently selects 3PL partners and also coordinates all processes, optimizes supply chains. Route optimization using Big Data and AI improves the quality of such relationships and increases the efficiency of implementing digital platforms for real-time delivery monitoring.

In collaboration with distributors and retail chains, relationship marketing in the logistics channel is implemented through coordinated logistics to reduce storage and transportation costs , the use of omnichannel logistics (integration of online and offline channels), and the use of demand analytics for effective inventory management.

Based on the fact that marketing relationship is strategy focused on long-term partnership with the client instead one-off transactions . In logistics channel it means not just delivering goods, but building stable , high-quality communication and mutual understanding with the ultimate Consumer . Companies no longer just “deliver,” they “create experiences,” which builds loyalty and trust. The key elements of such interactions are:

1. Flexibility in order fulfillment (especially the “last mile” and personalization). In relationship marketing, it is important to meet the individual needs of the customer. This is where flexible logistics plays a key role, because the “last mile” delivery is the most sensitive part of logistics, when the order gets directly into the hands of the consumer. Its quality directly affects the impression of the brand. Personalized solutions (for example, choosing the delivery time, type of packaging, informing through favorite communication channels) are a way to show attention to the customer, which forms an emotional connection. As a result, satisfaction customers, with growing level repeated orders , is being created positive image the company as " humane " and attentive .

2. Automation communications (chatbots, CRM systems). Modern clients are



waiting fast , convenient and transparent communication . Automation allows you to ensure this at a high level, because chat bots respond instantly , inform about delivery status, help with returns , accept change addresses etc .; and CRM systems allow save the whole story interactions from client : what he bought , how often, how did you react to previous ones proposals - and based on this offer relevant services.

From the perspective of relationship marketing, the company communicates with the client as a person, not as a " next number"; and automation reinforces trust, because gives predictability and stability. In addition, it improves aftermarket service that has critical importance for loyalty .

3. Reverse Logistics, which is the process of managing returns of goods: from the consumer back to the seller or manufacturer. It is effective reverse logistics (fast returns, easy procedure, possibility of exchange or compensation) that builds customer confidence in the brand. It also demonstrates the company's responsibility, especially if the goods are recycled or recycled (environmental component). As a result, it determines how the company treats the customer's problems, and a well-established returns system transforms a negative experience into a positive one - and even strengthens trust.

Thus, in the system of relationship marketing, logistics ceases to be simply "delivery of goods" - it becomes a key channel of communication with the client, a tool for creating a positive experience, a source of valuable information and a way to form an emotional connection with the brand. "Customer-centric" - this is what unites modern logistics and strategic marketing.

The main relationship marketing tools in logistics channels can be summarized in Fig. 3.

The approaches and concepts proposed in this study will ultimately enable the reduction of logistics costs through better coordination and effective planning; improving service levels through rapid response to customer needs; strengthening long-term partnerships, which ensures business stability; implementing innovation and digitalization, which will facilitate adaptation to market changes; achieving competitive advantages through better supply chain management.

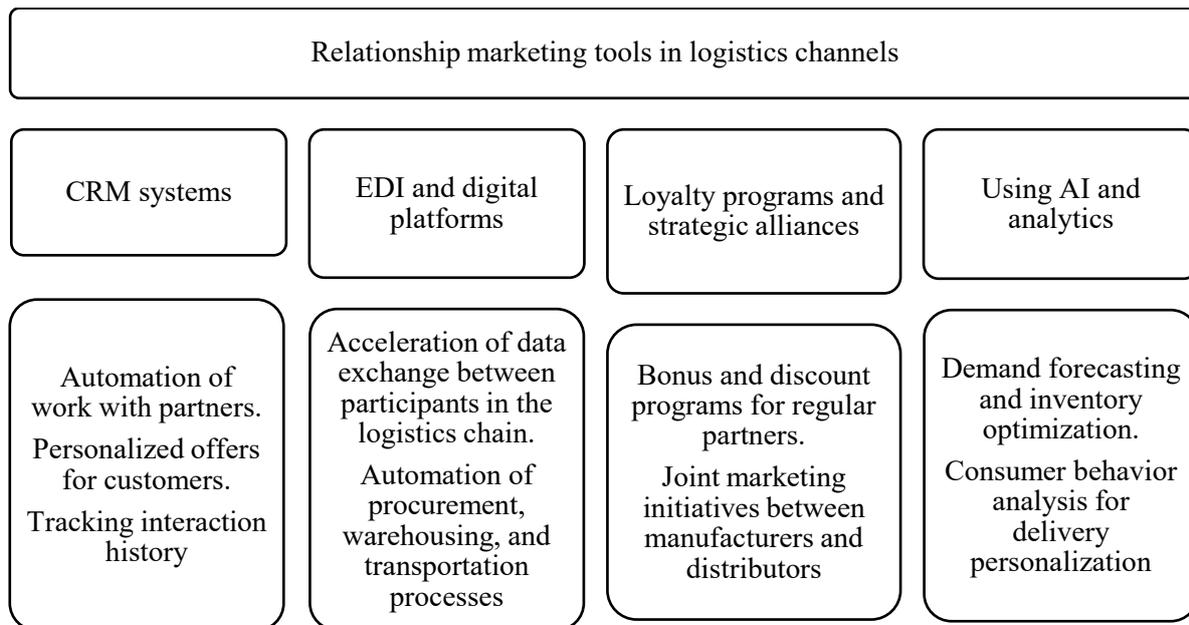


Figure 3 - Main tools of relationship marketing in logistics channels

Formed by the author

Conclusion.

Relationship marketing in logistics channels is not just a strategy, but a necessity in the modern competitive environment. The use of modern technologies, a deep understanding of the needs of partners and customers, as well as effective interaction between participants in the logistics chain allows companies to significantly increase business efficiency and create sustainable competitive advantages. In the modern logistics environment, which is rapidly changing under the influence of globalization, digitalization and growing customer expectations, relationship marketing in logistics channels is gaining key importance. It allows enterprises not only to optimize costs and improve service, but also to form stable partnerships at all stages of the supply chain - from the manufacturer to the end consumer.

The basis of this approach is the desire for long-term cooperation, personalization of service, flexibility in order fulfillment and automation of interaction with customers and partners. The use of tools such as CRM systems, ERP, TMS, chatbots and Big Data analytics allows you to build an effective communication model, increase customer loyalty and adapt logistics services to their individual needs. A special place is occupied by reverse logistics, which is transformed from a problem area into a tool for building



trust in the brand .

Combining the “7P” concept of marketing with the “7R” principles of logistics ensures harmonious supply chain management, emphasizing the importance of the right product, at the right time and in the right place — but with a human face, where the customer is at the center of attention. This approach creates synergy between marketing and logistics, ensuring not only efficient operations, but also a strategic advantage in the competitive environment.

Thus, relationship marketing in logistics channels is not just a tool for increasing efficiency, but a concept that forms a new quality of interaction between all market participants, promotes the development of innovations, and allows enterprises to create stable competitive positions in the global environment.

Література:

1. Маркетингові та логістичні аспекти діяльності експортно орієнтованих підприємств: монографія. За заг. ред. д.е.н., проф. І.Л. Литовченко. К.: ФОП Гуляєва В.М. 2022. 512 с.
2. Бондаренко В. М. Формування взаємозв'язків маркетингу та логістики в підприємницькій діяльності. Ефективна економіка № 7, 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4454>. (Дата звернення 09.05.2025)
3. Шкорина І., Корж М. Глобальний вимір маркетингу у логістичних послугах. Актуальні проблеми економіки № 12 (282), 2024. С.73-82

References.

1. Marketynhovi ta lohystichni aspekty diialnosti eksportno oriientovanykh pidpriumstv: monohrafiia. (2022). Za zah. red. d.e.n., prof. Lytovchenko I.L. Kyiv: FOP Huluaieva V.M. (Marketing and Logistics Aspects of Export-Oriented Enterprises' Activity: Monograph) [in Ukrainian].
2. Bondarenko, V. M. (2015). Formuvannia vzaiemozviazkiv marketynhu ta lohistyky v pidpriumnytskii diialnosti. Efektyvna ekonomika, (7). Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4454> (Formation of Marketing and Logistics Relations in Entrepreneurial Activity) [in Ukrainian].
3. Shkoryna, I., & Korzh, M. (2024). Hlobalnyi vymir marketynhu u lohystychnykh posluhakh. Aktualni problemy ekonomiky, (12) (282), 73–82. (The Global Dimension of Marketing in Logistics Services) [in Ukrainian].



Анотація. У дослідженні розглянуто концепцію маркетингу взаємовідносин у логістичних каналах як стратегічного інструменту підвищення ефективності взаємодії між учасниками ланцюга постачання. Визначено основні передумови актуальності теми, зокрема цифрову трансформацію, глобалізацію ринків, підвищені очікування клієнтів щодо швидкості, прозорості та якості сервісу. Автори акцентують увагу на важливості довгострокової співпраці, інтеграції цифрових технологій та персоналізації логістичних рішень.

Проаналізовано ключові інструменти маркетингу взаємовідносин, зокрема CRM-системи, ERP, TMS, автоматизовані канали комунікації, Big Data та зворотну логістику. Висвітлено важливість гнучкості при виконанні замовлень, розвитку доставки «останньої милі» та побудови сервісу навколо клієнта. Представлено інтеграційну модель поєднання концепції маркетингу «7P» і логістики «7R», що демонструє синергію двох підходів.

У результаті дослідження сформульовано висновок про те, що маркетинг взаємовідносин у логістичних каналах сприяє не лише оптимізації операцій, а й створенню конкурентної переваги завдяки високій якості обслуговування, взаємній довірі між партнерами та здатності до швидкої адаптації до змін на ринку.

Ключові слова: маркетинг взаємовідносин, логістичні канали, CRM-системи, зворотна логістика, цифрова трансформація, обслуговування клієнтів, персоналізація.



УДК 658.8:659.1

FEATURES OF ADVERTISING ACTIVITY MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Barabanova V.V. / Барабанова В.В.*s.e.s., as.prof. / к.е.н., доц.*

ORCID: 0000-0002-2954-4090

Rybalka M. O. /Рибалка М.О.*student / студент*

*Educational and Scientific Institute of Economics and Trade named after
Mykhailo Tugan-Baranovsky, Kryvyi Rih National University,
Kryvyi Rih, Tramvaina 16, 50005*

*Навчально-науковий інститут економіки і торгівлі
ім.М.Туган-Барановського Криворізького національного університету,
Кривий Ріг, Трамвайна 16, 50005*

Анотація У роботі розглянуто сучасні підходи до управління рекламною діяльністю на підприємстві в умовах високої конкуренції та швидких змін ринкового середовища. Особлива увага приділена ролі реклами як невід'ємної складової маркетингової стратегії, що забезпечує формування попиту, впізнаваність бренду та зростання прибутковості бізнесу. Досліджено ключові аспекти планування, реалізації та аналізу ефективності рекламних кампаній. Окремий акцент зроблено на діджитал-інструментах, які відкривають нові можливості для комунікації з цільовою аудиторією. Надані практичні рекомендації щодо оптимізації рекламної стратегії з урахуванням особливостей діяльності торгового центру.

Ключові слова: рекламна стратегія, маркетинг, діджитал-комунікації, управління рекламою, аналітика ефективності, бренд, підприємство.

Вступ.

У сучасних умовах ринкової економіки реклама стала не просто інструментом просування товарів і послуг, а стратегічним чинником конкурентоспроможності підприємства. Ефективне управління рекламною діяльністю забезпечує формування позитивного іміджу компанії, підвищення впізнаваності бренду та стимулювання збуту.

Маркетинг як комплексна система організації виробництва і збуту складається із взаємопов'язаних елементів, одним із яких виступає рекламна діяльність. Новітні методи реклами, поширення та розвиток інноваційних технологій, штучного інтелекту дозволяють формувати окрему рекламну стратегію, яка потребує інноваційного підходу, визначення умов використання креативної складової у формуванні ефективного рекламного продукту, що



повинно знаходити відповідне відображення в складі маркетингової політики підприємства.

На сьогоднішній день, однією з актуальних проблем є дослідження реалізації маркетингової стратегії управління рекламною діяльністю підприємства. Проблемам управління рекламою в маркетингу присвячено багато наукових праць зарубіжних і вітчизняних вчених. Аналіз сучасного стану управління рекламною діяльністю здійснюється в працях науковців як: Зоріна О.І., Сиволовська О.В., Дергоусова А.О. [1], Романишин С.Б. [5], Розумей С.Б., Ніколаєнко І.В., Долюк А.В. [4], Ястремська О. М., Поклонська Л.С. [3], Санакоєва Н. Д., Березенко В. В. [6].

Актуальність дослідження зумовлена тим, що в умовах зростаючої конкуренції на ринку ефективна маркетингова стратегія стає вирішальним чинником для стабільної роботи та прибутковості підприємства. Швидкий розвиток цифрових технологій відкриває нові можливості для просування продукції та послуг, що потребує від компаній постійного аналізу, адаптації та вдосконалення своїх маркетингових підходів. Професійно розроблена стратегія дозволяє раціонально використовувати рекламний бюджет і досягати високих економічних результатів. Усе це актуалізує необхідність дослідження й практичного впровадження ефективних інструментів управління маркетинговою діяльністю.

На думку науковців «менеджмент можна розглядати як управління рекламним процесом в повному його об'язі: від планування і розробки реклами (рекламної кампанії) до завершальної стадії – рекламного сповіщення споживача про переваги того або іншого товару (послуги). В той же час рекламний менеджмент має яскраво виражені специфічні риси. В узагальненому виді їх можна звести до специфіки поняття «організація» в цьому виді діяльності. Ланцюжок взаємостосунків в рекламному бізнесі виглядає таким чином: виробнича або комерційна організація (рекламодавець) – рекламне агентство (рекламовиробник) – засіб розповсюдження – споживач (покупець товарів організації-рекламодавця)» [2, с.13].



Організація рекламної діяльності на будь-якому підприємстві є важливою ланкою у досягненні комерційного успіху, безпосередньо впливаючи на прибутки. Від того, яким чином організована маркетингова діяльність напряму залежить продаж товарів у кінцевому підсумку та задоволення споживачів. Організацію рекламної діяльності доцільно поділити на чотири послідовних етапи (рисунок 1).

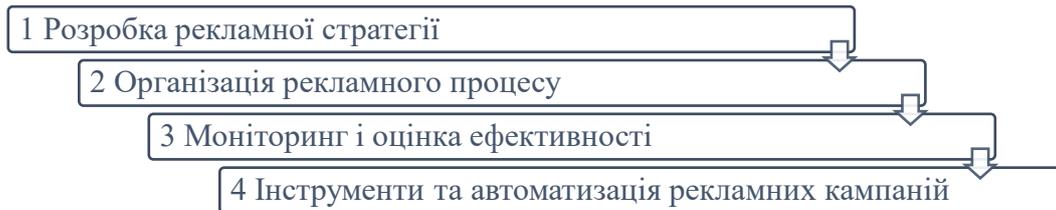


Рисунок 1 - Етапи організації рекламної діяльності

Кожен із цих етапів має свої особливості. Першим етапом управління рекламною діяльністю є розробка рекламної стратегії. Вона визначає цілі реклами (інформування, переконання, нагадування), цільову аудиторію, канали комунікації та бюджет. Особливу увагу слід приділяти відповідності реклами загальній маркетинговій стратегії підприємства. Другим етапом може бути організація рекламного процесу. Тобто це може бути рекламна діяльність яка передбачає взаємодію із рекламними агентствами, дизайнерами, медіаплатформами та іншими партнерами. Управління цим процесом вимагає чіткого планування термінів, контролю витрат, а також узгодження креативних та технічних аспектів кампаній. Важливою особливістю є оцінювання результативності реклами, тобто моніторинг і оцінка ефективності. Для цього використовують такі показники, як рівень охоплення аудиторії, кількість конверсій, впізнаваність бренду тощо. Сучасні інструменти та сформована аналітика дозволяє коригувати стратегії й уникати неефективних витрат. Сьогодні управління рекламою ускладнюється перенасиченням інформаційного простору, зростанням вартості рекламних послуг і змінами в поведінці споживачів. Підприємства повинні впроваджувати інноваційні підходи:



використовувати цифрові платформи, персоналізацію контенту, автоматизацію рекламних кампаній.

Для ефективного управління торговим центром однією з ключових складових є формування маркетингової політики. Саме від її продуманості залежить загальна ефективність діяльності торгівельних центрів, зростання прибутковості та формування стабільної репутації на ринку. Часто маркетинг розглядається як допоміжний інструмент, до якого звертаються лише в окремих випадках — наприклад, під час відкриття нових торгових точок або при виникненні труднощів із зменшенням товарообігу. У результаті це призводить до фрагментарного перегляду умов співпраці, включно з орендними ставками та іншими аспектами функціонування центру. Натомість професійно розроблена стратегія маркетингу в торгових центрах повинна бути системною, довгостроковою та інтегрованою частиною управлінських процесів. Разом з тим, незважаючи на негативні наслідки повномасштабної війни, розвиток ринку торгових центрів обумовив такі важливі особливості: – підвищення ролі торгового центру в житті населення– аналіз частоти та цілей відвідування торгового центру дозволяє зробити висновок, що торгівельні центри (ТЦ) відіграють важливу роль у житті міського населення економічно активного віку, що багато в чому пояснюється зростанням доходів, соціальних виплат та матеріальної допомоги населення, появою доступних для широких мас брендированих товарів [7].

У сучасних складних умовах діяльності ТЦ досить важливе значення має ефективне управління торговим центром, підпорядковане основним маркетинговим цілям, серед останніх виділимо пріоритетні:

- 1) диференціація від конкурентів – виявлення та позиціонування відмінних переваг ТЦ по відношенню до конкурентних торгових об'єктів;
- 2) підвищення інформованості відвідувачів про ТЦ як місця купівлі товарів і послуг відповідної якості та цінового рівня серед представників цільової аудиторії торгового центру;



- 3) формування позитивного відношення до торгового центру у відвідувачів та орендаторів ТЦ;
- 4) формування групи представників цільової аудиторії, лояльних до ТЦ (тих, хто не відвідує торгові комплекси чи відвідує їх досить рідко);
- 5) розробка та реалізація маркетингових програм спільно з орендаторами торгового центру;
- 6) контроль якості обслуговування покупців за допомогою всіх елементів взаємодії ТЦ із відвідувачами (довідкова служба, продавці, охорона тощо);
- 7) побудова системи обміну маркетинговою інформацією серед орендаторів [7].

У результаті проведеного аналізу системи управління рекламною діяльністю торгового центру «ПРОСПЕКТ» було встановлено, що підприємство недостатньо ефективно використовує всі наявні канали просування послуг та інформування потенційних клієнтів.

Переважно замовникам надається лише базова контактна інформація (номер телефону, електронна пошта), із рекомендацією звернутися для обговорення питань, пов'язаних з умовами оренди, реклами чи транспортного забезпечення. Водночас останні роки характеризуються стрімким розвитком інтернету та цифрових технологій, які суттєво трансформують ведення бізнесу — насамперед у сфері комунікацій. ТЦ «ПРОСПЕКТ» наразі суттєво поступається конкурентам за рівнем представленості у цифровому середовищі, що знижує його впізнаваність і привабливість для потенційних партнерів.

Враховуючи зазначене, діджитал-маркетинг має стати одним із ключових напрямків розвитку маркетингової стратегії підприємства. Цей інструментарій охоплює широкий спектр форматів і платформ, що дає змогу ефективно доносити рекламні повідомлення до цільової аудиторії.

Однак практика показує, що одночасне використання всіх інструментів є нераціональним з точки зору ресурсоемності та вартості. Тому вибір оптимальних каналів просування має базуватися на чітких цілях бізнесу та загальній маркетинговій концепції підприємства.



На основі проведеного дослідження було розроблено проєкт кошторису витрат на реалізацію основних заходів digital-маркетингу ТЦ «ПРОСПЕКТ» за середніми ринковими цінами 2024 року (таблиця 1).

Таблиця 1 - Проєкт кошторису витрат на основні заходи digital-маркетингу ТЦ «ПРОСПЕКТ»

	Заходи	Форма оплати	Витрати на рік, грн.
1	Створення сайту	Оплата за проєкт	82680
2	Стартова SEO оптимізація	Оплата за проєкт	14055
3	Моніторинг SEO оптимізації	4500 грн/квартал	18000
4	Контекстна реклама	12402 грн/місяць	148824
5	Налаштування SMM- кампанії	Оплата за проєкт	14469
6	Демонстрація SMM-оголошень	3200 грн/місяць	38400
	Разом		316428

Авторська розробка

За результатами аналізу літературних джерел встановлено, що впровадження комплексу digital-маркетингу здатне забезпечити приріст валового прибутку підприємства щонайменше на 0,4%. Враховуючи фінансові показники ТЦ «ПРОСПЕКТ» за 2023 рік, у прогнозованому 2024 році це може дати такий приріст: $\Delta\Pi = 3\,023,20 \times 0,004 = 3\,144,13$ тис. грн.

За умови проєктних витрат на основні digital-активності в обсязі 316,43 тис. грн, очікуваний економічний ефект становитиме 2 827,7 тис. грн:

$$E = 3\,144,13 - 316,43 = 2\,827,7 \text{ тис. грн.}$$

Це підтверджує: digital-маркетинг має потенціал стати ключовим фактором прибутковості ТЦ «ПРОСПЕКТ», особливо в умовах нестабільного ринку у прогнозованому 2025 році. На основі отриманих даних було розроблено календарний план рекламної кампанії, що враховує усі пріоритетні канали комунікації, методи розповсюдження, бюджетні витрати та прогнозовану кількість залучених лідів на 2025 рік (таблиця 2).



Таблиця 2 - Календарний план рекламної кампанії ТЦ «ПРОСПЕКТ» за 2025 р.

Канали продажів	Засоби розповсюдження реклами	Бюджет, грн	Очікувана кількість лідів, шт
Email-маркетинг	Розсилка електронних листів	20,000	500
Соціальні мережі	Реклама у Facebook та Instagram	40000	1500
Контекстна реклама	Google Ads	60 000	2000
Телефонні продажі	Телефонні дзвінки	30 000	400
Всього		150000	4400

Авторська розробка

Таким чином, загальний бюджет рекламної кампанії становить 150 000 грн, із найбільшою часткою інвестицій у контекстну рекламу (Google Ads) — як найбільш ефективний канал залучення цільових лідів. Інтеграція декількох каналів комунікації — електронна пошта, соціальні мережі, Google Ads та телефонні продажі — забезпечує широкий охоплення аудиторії й сприяє досягненню сталого трафіку лідів протягом року. Запропонована стратегія передбачає рівномірну активність протягом року, що дозволить підтримувати постійний інтерес до бренду ТЦ «ПРОСПЕКТ» і створює умови для стабільного зростання його показників.

Висновки.

У результаті проведеного дослідження було сформовано основні пропозиції щодо вдосконалення рекламної стратегії ТОВ «ТЦ «ПРОСПЕКТ»» на 2025 рік. Вони охоплюють такі ключові напрями:

1. Аналіз цільової аудиторії — запровадження регулярних опитувань, анкетувань та вивчення поведінкових патернів у соціальних мережах дозволить глибше зрозуміти потреби клієнтів та розробляти більш точні таргетовані кампанії.

2. Диверсифікація каналів комунікації — доцільним є використання відеореклами в YouTube та соцмережах, співпраця з місцевими інфлюенсерами та блогерами, зовнішня реклама (білборди) у стратегічних точках Кривого Рогу.

3. Контент-маркетинг — створення корисного, емоційно залучаючого та



релевантного контенту (статті, блоги, інфографіки), що сприяє формуванню довіри до бренду.

4. Персоналізація комунікацій у email-маркетингу та соцмережах — індивідуальний підхід підвищує залученість клієнтів.

5. Моніторинг конкурентного середовища — постійний аналіз дій конкурентів і акцент на унікальних перевагах ТЦ «ПРОСПЕКТ».

6. Оцінка ефективності витрат — регулярна аналітика результатів рекламних кампаній із використанням цифрових інструментів для адаптації бюджету.

7. Сезонне планування активностей — підсилення рекламної активності у періоди пікових продажів, свят та акцій.

8. Інтерактивність — організація подій, майстер-класів, конкурсів і розіграшів з метою підвищення трафіку й лояльності клієнтів.

9. Локальні партнерства — кооперація з іншими місцевими бізнесами задля спільних акцій і розширення охоплення.

Запропоновані заходи спрямовані на створення цілісної, ефективної й адаптивної рекламної стратегії, яка з урахуванням змін ринку та поведінки споживачів дозволить ТЦ «ПРОСПЕКТ» укріпити позиції на ринку, залучити нових клієнтів та забезпечити сталий розвиток. Крім того, структурований підхід до побудови комунікативної стратегії дозволить ефективно формулювати цілі, адаптувати повідомлення до аудиторії, обирати релевантні канали поширення та отримувати своєчасний зворотний зв'язок. Таким чином, запропонований кошторис витрат на заходи digital-маркетингу та календарний план рекламної кампанії на перше півріччя 2025 року є обґрунтованими та мають високий потенціал для покращення бізнес-показників і довгострокового зростання торговельного центру «ПРОСПЕКТ».

Література:

1. Зоріна О.І., Сиволовська О.В., Дергоусова А.О. Рекламний менеджмент: навч. посібник / За ред. О.І. Зоріної. Харків: УкрДУЗТ, 2015. – 257с.



2. Рекламний менеджмент: підручник / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган- Барановського, Каф. маркетинг. менедж.; Л.В. Балабанова, Л.О. Юзик. Донецьк: ДонНУЕТ, 2015.- 414 с.

3. Ястремська О. М., Поклонська Л.С. Рекламна стратегія: теоретичні положення та класифікація. *Економіка розвитку*: наук. журн. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. №2(74). С. 70-78.

4. Розумей С.Б., Ніколаєнко І.В., Долюк А.В. Розроблення рекламної стратегії нового товару. *Економіка та управління АПК*. товару. 2020. № 1. С. 129–140.

5. Романишин С.Б. Формування рекламної стратегії підприємства: дис.. канд. екон. наук: 08.06.01 / Національний ун-т «Львівська політехніка». Львів, 2006. URL: <http://www.disslib.or>

6. Санакоєва Н. Д., Березенко В. В. Теорія та практика реклами : навчальний посібник для ЗВО ОПП «Реклама і зв'язки з громадськістю». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2023.- 114 с.

7. Погасій В. І. Маркетингові комунікації як запорука успішної діяльності торгово – розважальних центрів. *Наукові записки*. 2009. Том 94. Економічні науки. С.76-78.

Abstract. *This paper explores modern approaches to managing advertising activities within an enterprise under conditions of intense market competition and rapid environmental change. Special attention is paid to advertising as an integral part of marketing strategy that contributes to demand formation, brand recognition, and business profitability. The study examines key aspects of planning, executing, and evaluating the effectiveness of advertising campaigns. Emphasis is placed on digital tools that open new opportunities for communication with the target audience. The paper offers practical recommendations for optimizing advertising strategy based on the specifics of the enterprise. The findings may be useful for marketers, business managers, and communications professionals.*

Keywords: *advertising strategy, marketing, digital communications, advertising management, campaign analytics, brand, enterprise.*

Статтю надіслано: 19.06.2025р.

© Барабанова В.В.



УДК 339.5:004:932

AUTOMATING CUSTOMS DECLARATIONS WITH MULTILINGUAL OCR: A LOGISTICS AND ECONOMIC PERSPECTIVE

АВТОМАТИЗАЦІЯ МИТНИХ ДЕКЛАРАЦІЙ З БАГАТОМОВНИМ ОПТИЧНИМ РОЗПІЗНАВАННЯМ СИМВОЛІВ: ЛОГІСТИЧНА ТА ЕКОНОМІЧНА ПЕРСПЕКТИВА

Voitsekh V.O / Войцех В.О.

postgraduate / аспірант

ORCID: 0000-0002-1027-5935

Ukrainian-American Concordia University,

Kyiv, Oleksandra Konyskoho street, 8-14

Українсько-американський університет Конкордія,

Київ, Олександра Кониського 8-14

Анотація. В контексті глобалізованої сучасної торгівлі компанії стикаються зі зростаючими труднощами в обробці великих обсягів багатомовних документів, необхідних для митного оформлення, відстеження вантажів та дотримання нормативних вимог. Ручна обробка цих документів не лише уповільнює процеси, але й призводить до помилок та затримок. У цій статті досліджується роль оптичного розпізнавання символів (OCR) в автоматизації документообігу в транскордонній логістиці. У ній визначено ключові проблеми, включаючи різноманітність шрифтів, різні формати документів та низьку якість сканування, а також розглянуто останні досягнення в технологіях, здатних обробляти кілька мов та змішані формати. Хмарні OCR рішення, специфічно налаштовані лінгвістичні моделі та гібридні рішення OCR-NLP, проаналізовані на предмет їх ефективності та економічних переваг. На прикладі залізничної логістичної фірми показано економію часу та коштів, досягнуту завдяки впровадженню багатомовного OCR. У дослідженні зроблено висновок, що OCR є не тільки доцільним, але й корисним, особливо для компаній, які прагнуть ефективно масштабуватися. Також описано рекомендації щодо політики та майбутні наслідки цифрової трансформації в міжнародних ланцюгах поставок.

Ключові слова: логістика, оптичне розпізнавання символів, штучний інтелект, оцифрування документів, автоматизація ланцюгів поставок

Вступ. У сучасному логістичному середовищі ефективність і точність є вирішальними для підтримки конкурентоспроможності та задоволення зростаючих потреб споживачів. Оптичне розпізнавання символів (OCR) відноситься до електронного перетворення зображень надрукованого, рукописного або друкованого тексту в машинно-кодовий текст. Його використання в логістиці значно зросло завдяки прогресу в OCR на основі ШІ та системах автоматизації документообігу. Цифрова трансформація в логістиці призвела до впровадження оптичного розпізнавання символів (OCR) для отримання даних із зображень та PDF-файлів. Однак традиційні системи OCR мають труднощі з багатомовним контентом, рукописними полями, змішаними



наборами символів та великою різноманітністю типів/форматів документів. Вирішення цих проблем є важливим для підвищення ефективності та економічної стійкості у світовій торгівлі.

Основний текст. Оптичне розпізнавання символів (OCR) стало трансформаційною технологією в секторі логістики, що дозволяє автоматизовано витягувати дані з документів, етикеток і зображень. Одним із основних застосувань OCR у логістиці є автоматизація обробки документів, таких як транспортні етикетки, коносаменти, митні декларації та рахунки-фактури[1]. Наприклад, системи OCR можуть зчитувати та витягувати дані зі сканованих паперових рахунків-фактур, дозволяючи швидше вводити дані в системи планування ресурсів підприємства (ERP). Це зменшує кількість помилок, введених вручну, і прискорює обробку кредиторської заборгованості. Для логістики дана технологія є значущою, адже кожна хвилина очікування це додатково витрачений час та кошти. Дослідження показують, що неефективність, пов'язана з документами, може становити 15–20% загального часу та вартості доставки[2]. Оцифрування та автоматизація документообігу за допомогою оптичного розпізнавання символів сприяє наступному:

- Швидшому митному оформленню
- Зменшенню залежності від людської праці
- Підвищеній точності даних для дотримання вимог
- Кращому відстеженню та прогнозуванню

Подолання проблем багатомовної обробки документів у логістиці вимагає поєднання передових технологій оптичного розпізнавання символів, адаптації до конкретних предметних областей та економічно вигідних стратегій впровадження. Нижче детально розглянемо ключові категорії рішень з технічними механізмами та економічними наслідками.

Оптичне розпізнавання символів (OCR) саме по собі надає необроблений текст, але логістичні документи часто вимагають семантичного розуміння видобутого вмісту. Інтегруючи OCR із завданнями обробки природної мови (NLP) та розпізнаванням іменованих сутностей (NER), можна значно покращити



розпізнавання ключових полів та класифікацію документів. Сучасні системи розпізнавання символів (OCR), що працюють на основі глибокого навчання, такі як Google Cloud Vision API, Microsoft Azure Cognitive Services, Tesseract OCR v5, тепер підтримують понад 100 мов і можуть обробляти документи, що містять змішані письменності, такі як комбінації англійської та китайської або кирилиці та латиниці [3-5]. Ці інструменти автоматично виявляють мовні зони, сегментують області документа та застосовують відповідні моделі розпізнавання символів без ручного перемикавання. Додатково, використовуючи API та RPA (роботизовану автоматизацію процесів), компанії можуть створювати «безконтактні» робочі процеси та ланцюжки, де документи скануються, інтерпретуються та обробляються (наприклад, створюються відправлення, заповнюються митні форми) без втручання людини.

Логістичні компанії часто обробляють тисячі документів щодня. Якщо виконувати це завдання вручну, воно вимагає значної кількості часу та людських зусиль. Водночас використання новітніх технологій для автоматизації зчитування документів та введення даних, дозволяє оптимізувати робочі процеси та підвищити продуктивність, заощадити до 50-70% витрат на виконання таких завдань[6]. В свою чергу це дозволяє вантажівкам та контейнерам переміщуватися швидше, покращуючи використання активів та зменшуючи час простою. Багатомовне оптичне розпізнавання символів відіграє важливу роль у забезпеченні точного та своєчасного подання митних декларацій. Неправильне тлумачення або помилки, внесені вручну в такі документи, можуть призвести до фінансових штрафів або затримок відвантаження. Оцифрування цих документів підвищує відповідність вимогам, прозорість та готовність до аудиту. У країнах, які впроваджують системи цифрової торговельної документації (включаючи OCR), час митного оформлення скоротився на 25–50% [7].

Гарним прикладом інтеграції OCR є дослідницька презентація на ECAI 2024, де консорціум продемонстрував прототип системи автоматизованого митного декларування з використанням штучного інтелекту та оптичного розпізнавання символів[9]. Було показано, що прототип значно знижує рівень



помилку та пришвидшує обробку, що в свою чергу призводить до економії часу для митних робочих процесів. Цей приклад показує та підтверджує, що окрім простого розпізнавання ідентифікаторів контейнерів або вагонів, OCR може безпосередньо автоматизувати введення даних у митні документи, підтримуючи багатомовні логістичні сценарії. Це підкріплює економічні та операційні аргументи, наведені раніше, демонструючи переваги спрощення транскордонної торгівлі.

Хоча OCR пропонує значні переваги та вирішення багатьох викликів, проблеми залишаються. Рукописні документи та неякісні скановані зображення можуть вплинути на якість розпізнавання та знизити його точність[8]. Інтеграція OCR із застарілими логістичними системами також може вимагати значних інвестицій у ІТ. Розглядаючи транскордонну логістику можна відмітити наступні виклики:

1. Різноманітність мов та шрифтів – на документах часто можуть бути декілька мов одночасно та традиційні системи розпізнавання символів можуть потребувати окремого налаштування кожної

2. Нестандартизовані формати - скановані логістичні документи значно відрізняються форматом та шрифтом, що робить узагальнені моделі OCR менш ефективними.

3. Низькоякісні документи та рукописний текст - Погана якість сканування (факсовані або сфотографовані документи), рукописні поля (наприклад, записки митних службовців) або штампи можуть знизити точність розпізнавання.

4. Конфіденційність - Оцифрування митних документів має відповідати місцевим вимогам, а також забезпечувати безпечне оброблення конфіденційної інформації.

Для їх подолання урядам країн важливо вживати необхідні кроки для популяризації використання OCR-технологій та цифровізації процесів, видання грантів на цифрові рішення, тощо. Також важливим кроком може бути заохочення консорціумів з обміну даними серед постачальників логістичних послуг для створення кращих моделей та розвитку узагальнених стандартів



митних документів.

Висновки. У цій статті було розглянуто роль багатомовного OCR у транскордонній логістиці. Ключові проблеми, такі як мовна різноманітність, невідповідність документів та складність дотримання вимог, були розглянуті у зв'язку з їхнім впливом на продуктивність ланцюга поставок. Огляд практичних рішень підкреслив, як ці технології можуть покращити операційну точність, зменшити витрати на робочу силу та пришвидшити митне оформлення.

Результати дослідження свідчать про те, що впровадження багатомовних технологій OCR призводить до помітного покращення часу обробки документів, економії коштів для постачальників логістичних послуг та більшої доступності для малих та середніх підприємств. Крім того, інтеграція OCR у ширші логістичні системи сприяє підвищенню видимості даних та готовності до дотримання вимог у міжнародному торговому середовищі.

Загалом, аналіз підтверджує висновок про те, що багатомовний OCR є не лише можливим рішенням, але й економічно вигідним інструментом для модернізації транскордонних логістичних операцій. Оскільки глобальні ланцюги поставок стають більш взаємопов'язаними та обтяженими документами та перевітками, постійні інвестиції в OCR та пов'язані з ними цифрові інструменти будуть важливими для підтримки конкурентоспроможності та стійкості в логістичному секторі.

Література:

1. Gružasuskas, V., & Ragavan, D. (2020). ROBOTIC PROCESS AUTOMATION FOR DOCUMENT PROCESSING: a CASE STUDY OF a LOGISTICS SERVICE PROVIDER. *Journal of Management*, Vol. 36(No. 2), 119–126.
2. The digital transformation of SMEs. (2021). In *OECD studies on SMEs and entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en>
<https://doi.org/10.38104/vadyba.2020.2.16>
3. *Vision AI: Image and visual AI tools*. (2025). Google Cloud.



<https://cloud.google.com/vision?hl=en>

4. *AI Services | Microsoft Azure*. (2025). <https://azure.microsoft.com/en-us/products/ai-services>

5. *Tesseract User Manual*. (2025). Tesseract. <https://tesseract-ocr.github.io/tessdoc/>

6. *Global Transport Trends 2022*. (2024, September 16). Deloitte. <https://www.deloitte.com/gr/en/Industries/government-public/perspectives/global-transportation-trends-2022.html>

7. *Digital Economy Report 2021 | Cross-border data flows and development: For whom the data flow*. (2021, September 29). UN Trade and Development (UNCTAD). <https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2021>

8. Sourvanos, N., & Tsatiris, G. (2018). Challenges in Input Preprocessing for Mobile OCR Applications: A Realistic Testing Scenario. *2018 9th International Conference on Information, Intelligence, Systems and Applications (IISA)*, 1–5. <https://doi.org/10.1109/iisa.2018.8633688>

9. *Revolution in customs declarations: AI & OCR in practice | XTRAS forward thinking*. (2025, June 3). XTRAS Forward Thinking. <https://xtras-log.com/revolution-in-customs-declarations-ai-ocr-in-practice>

Abstract. *In the context of globalized modern trade, companies face increasing challenges in processing large volumes of multilingual documents required for customs clearance, freight tracking, and regulatory compliance. Manual handling of these documents not only slows operations but also introduces errors and delays. This article explores the role of Optical Character Recognition (OCR) in automating document workflows in cross-border logistics. It identifies key challenges, including script diversity, document variability, and low-quality scans, and examines recent advances in technologies that are capable of handling multiple languages and mixed formats. Solutions such as cloud-based OCR tools, specific fine-tuned models, and hybrid OCR-NLP solutions are analyzed for their technical viability and economic benefits. A case study of a rail logistics firm illustrates the tangible time and cost savings achieved through multilingual OCR adoption. The study concludes that multilingual OCR is not only feasible but beneficial, especially for companies seeking to scale efficiently. Policy recommendations and future implications for digital transformation in international supply chains are also discussed.*

Key words: *logistics, optical character recognition, artificial intelligence, document digitization, supply chain automation.*

Науковий керівник: к.е.н., доцент Чаплинська Н.М

Статтю відправлено: 19.06.2025 р. © Войцех В.О.



UDC 657.47:631

IMPROVING THE METHODOLOGY OF ACCOUNTING FOR INVENTORIES AND FIXED ASSETS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Olha Maletska*PHD, Associate Professor,**ORCID ID: 0000-0002-0004-7605**Department of Accounting and Taxation**Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv, Ukraine*

Abstract. *The article examines current issues in the methodology of accounting for inventories and fixed assets in agricultural enterprises. Particular attention is given to the evaluation, recognition, and revaluation of fixed assets, as well as the classification and accounting treatment of inventories according to the National Accounting Standards of Ukraine. The authors analyze the shortcomings in regulatory provisions and propose methodological improvements to harmonize domestic standards with international accounting practices. It is noted that inconsistencies in the classification and reporting of assets hinder transparency and accuracy in financial statements. The article also suggests ways to optimize documentation procedures and apply automated systems to improve the accuracy and efficiency of accounting for inventories and fixed assets. These improvements aim to increase the competitiveness of agricultural enterprises and ensure better management decision-making.*

Keywords: *inventory accounting, fixed assets, valuation, revaluation, financial reporting, accounting methodology, agricultural enterprise, national standards, automation, asset management*

Introduction.

Inventories constitute the core of current assets in agricultural enterprises. Due to this specific feature, accounting for inventories should hold a significant place in the overall accounting system. One of the main objectives of accounting for fixed assets is to provide complete, truthful, and unbiased information. However, the information contained in financial statements about fixed assets is not always reliable due to the imperfection of national legislation and its constant changes, making this area a subject of further research. The aim of the article is to explore key methodological aspects of accounting for fixed assets. The research tasks include improving the evaluation and revaluation of fixed assets, enhancing their accounting methods, and providing proposals to harmonize national standards with international standards for fixed asset accounting.

Main text.

Inventories are assets intended for consumption in the production process or provision of services. These include raw materials, basic and auxiliary materials,



components, and other tangible assets intended for production, work performance, and service provision; finished goods produced by the enterprise; work-in-progress; and goods as material values.

These assets must meet the following conditions:

- held for sale in the ordinary course of business;
- in the process of production for future sale;
- held for consumption during the production of goods, performance of work, or provision of services, as well as for administrative purposes.

According to NAS (National Accounting Standard) 9, inventories are recognized as assets if:

- it is probable that future economic benefits associated with their use will flow to the enterprise (e.g., raw materials that lose their qualities and are not used in production must be written off as current period operating expenses);
- the cost of inventories can be reliably measured, meaning the value must be free from significant error or bias. [7]

Fixed assets are tangible non-current assets held by an enterprise for use in the production or supply of goods and services, for rental to other entities, or for administrative purposes, with an expected useful life of more than one year (or operating cycle if longer).

At agricultural enterprises, the structure of fixed assets has specific characteristics, with a significant portion comprising biological assets (working and productive livestock), specialized agricultural machinery (tractors, combines, implements), and facilities for storing produce.

Accounting for fixed assets is conducted in accordance with NAS 7 "Fixed Assets", which sets the rules for their recognition, valuation, depreciation, and presentation in accounting records.

Inventories are reported in accounting at the lower of cost or net realizable value. Acquired and manufactured inventories are initially recognized at cost, which includes actual expenses incurred during production. This cost remains unchanged except as specified in NAS 9.



Costs not included in the initial cost of inventories:

1. Excessive losses and shortages of inventories. These are losses that exceed established norms for natural wastage or justified technological losses. They are not necessary for inventory formation and are therefore recognized as other operating expenses of the enterprise.

2. Interest on loans. Financial expenses related to loans or borrowings are not included in the cost of inventories, even if the funds were used for their acquisition or production. These costs are accounted for as financial expenses.

3. Selling costs. These are expenses related to the sale of inventories (e.g., delivery to customers, advertising, packaging before sale). They do not affect inventory formation and are recognized as expenses of the reporting period.

4. General administrative expenses. These are expenses not directly related to inventory formation, such as costs of maintaining the administrative office, personnel, or security. They are accounted for as administrative expenses.

Costs included in the initial cost of inventories:

1. Inventories purchased for consideration. The initial cost of such inventories includes:

- The amount paid to the supplier under the contract;
- Import duties and other taxes that are not refundable;
- Transportation and procurement costs, including delivery, loading/unloading, insurance during transportation, and storage prior to receipt at the enterprise's warehouse.

2. Inventories manufactured internally. The initial cost includes the production cost, which consists of:

- Direct material costs;
- Direct labor costs;
- Other direct costs;
- Allocated variable and fixed manufacturing overheads.

3. Inventories contributed to the authorized capital. They are recorded at the value agreed upon by the founders of the enterprise. This valuation must be documented (e.g.,



in an appraisal report, minutes of the founders' meeting, etc.).

4. Inventories received free of charge. The initial cost is determined based on the fair value at the date of receipt. Typically, this is established using market prices for similar inventories.

5. Inventories received in exchange for similar inventories. These are measured at the carrying amount of the inventories given up. Similar inventories are those with the same functional purpose, similar quality, and value.

6. Inventories received in exchange for dissimilar inventories. These are measured at the fair value of the inventories given up (i.e., those transferred in exchange). If this value cannot be reliably determined, the fair value of the inventories received may be used.

All the above rules are consistent with the provisions of the Ukrainian Accounting Standard (NAS) 9 "Inventories". Applying the correct approach to determining the initial cost is critical to ensuring the accuracy of accounting records and financial reporting.

Inventories are reported at net realizable value if, as of the balance sheet date, their price has declined, they have become damaged or obsolete, or otherwise lost expected benefits.

Initial Cost of Fixed Assets the initial cost includes the following:

- amounts paid to the supplier (manufacturer);
- registration fees, state duties, and similar charges;
- insurance, transportation, loading/unloading costs;
- installation, setup, and commissioning expenses;
- labor costs (if the asset is created internally).

If fixed assets are received free of charge, the fair value at the date of receipt is recognized as the initial cost, and the corresponding income is recognized under additional capital.

Net realizable value is the expected selling price in the ordinary course of business less costs to complete and sell. Any excess of cost over net realizable value or the cost of completely lost inventories is written off as an expense in the reporting period and



recorded in off-balance accounts. The value of completely lost inventories is also reflected in the off-balance account "Unreimbursed losses and spoilage of assets." If those responsible are later identified and reimburse the loss, the amount is recorded as receivables and income of the period.

If previously impaired inventories are subsequently revalued at a higher net realizable value (but not exceeding the amount of the previous write-down), the prior write-down is reversed accordingly.

When inventories are issued into production, sold, or otherwise disposed of, their valuation is based on one of the following methods:

- specific identification of cost;
- weighted average cost;
- standard costing;
- retail method.

The specific identification method is used for inventories or services tied to special orders or projects. The weighted average method distributes the total cost of opening inventories and purchases during the period across total units. The standard costing method is common in mass production industries, using pre-set norms for resource usage. These standards must be regularly reviewed.

The retail method is applied by retail businesses using average markup percentages across product categories with similar margins, although other accepted methods may also be used. For inventories with similar use and purpose, only one valuation method may be applied.

Inventories are critical for determining the cost of goods, works, and services (material costs can make up 57–68% of total cost). Accurate accounting ensures correct profit calculation, preservation of inventories, and reliability of financial indicators, all of which influence audit conclusions.

Classification of Fixed Assets to Instruction No. 291, fixed assets are classified based on their functional purpose:

- productive (machinery, equipment, transport);
- non-productive (social and cultural facilities);



- other (agricultural biological assets).

For agricultural enterprises, it is advisable to maintain records not only by types of fixed assets, but also by divisions, crops, or livestock groups to ensure detailed analytical accounting.

Depreciation is the systematic allocation of the cost of a fixed asset over its useful life. Common methods include:

- straight-line;
- production method;
- declining balance;
- sum-of-the-years'-digits;
- accelerated declining balance.

In agricultural practice, the straight-line method is the most widely used due to its simplicity, although the production method more accurately reflects the actual use of equipment and machinery.

Fixed assets may be revalued if their carrying amount significantly differs from their fair value. In agriculture, this is relevant for machinery that undergoes rapid physical or moral depreciation, as well as for buildings and livestock facilities.

Revaluation ensures that financial statements reflect the true financial position of the enterprise. However, it must be based on expert appraisal and adhere to the principle of prudence.

Revaluation of Fixed Assets is a key tool to reflect fair value of non-current assets in the balance sheet. It is conducted voluntarily, by management decision. If the enterprise chooses not to revalue, historical cost (adjusted for depreciation or impairment) may be used.

An asset may be revalued if its carrying amount differs significantly from its fair value on the balance sheet date. Revaluation adjusts the book value to reflect fair value: an upward adjustment (revaluation surplus) is made when fair value exceeds carrying amount, and a downward adjustment (impairment) is made in the opposite case.

There is no specific threshold for "material difference" in national accounting standards. However, the Ministry of Finance of Ukraine, in para. 2.20.1 of Methodical



Recommendations No. 635, suggests a 10% deviation from fair value as a reasonable materiality threshold. [5].

Methodical Recommendations No. 561 propose another approach: a materiality threshold may equal 1% of net profit (or loss) or a 10% deviation from fair value. [3]. These are guidelines. Management must independently establish materiality criteria.

A problematic issue is accounting for non-current assets held for sale, regulated by NAS 27 “Non-current assets held for sale and discontinued operations.” [5]. These assets are recorded in sub-account 286 “Non-current assets and disposal groups held for sale,” under account 28 “Goods,” which relates to current assets. However, classifying fixed assets as inventories is inappropriate. Instead, sub-account 109 “Other fixed assets” should be used [8].

Conflicting classifications also arise in sub-accounts 943 and 712, which combine cost and income from both inventories and non-current assets. This practice distorts financial statements. To resolve this, sub-accounts 977 “Other ordinary activity expenses” and 746 “Other ordinary activity income” should be used instead. [9]

Conclusions.

Economic changes in Ukraine have allowed enterprises to adopt market principles, improve competitiveness, and support dynamic development. Based on the study, the following recommendations can be made to improve fixed asset accounting:

1. Select optimal accounting data in terms of content and scope to meet fixed asset accounting objectives;
2. Develop and implement rational document flow systems to ensure timely task execution with minimal resource expenditure;
3. Improve the content and structure of accounting records for fixed assets;
4. Fully computerize fixed asset accounting to enable timely tracking, depreciation calculation, and accurate determination of wear in accordance with norms.

References:

1. Bochko, O., Maletka, O., and Dranus, L. "The Paradigm of State Competitiveness in the Digital Economy." *Agrarian Economics*, vol. 15, no. 1–2, 2022,



pp. 9–17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ae_2022_15_1-2_4 Accessed 1 June 2025.

2. Maletska, O. I. "Interaction of the Accounting Chamber of Ukraine with Other Subjects of State Financial Control." *Actual Problems of Regional Economic Development*, no. 17.2, 2021, pp. 46–56. Accessed 8 June 2025.

3. Ministry of Finance of Ukraine. Methodical Recommendations on Accounting of Fixed Assets. Order No. 561, 30 Sept. 2003. [in Ukrainian].

4. Ministry of Finance of Ukraine. Methodical Recommendations on Enterprise Accounting Policy. Order No. 635, 27 June 2013. [in Ukrainian].

5. National Accounting Standards (NAS). Buhgalter 911, <https://buhgalter911.com/Res/NPSBO/NPSBO.aspx>. Accessed 18 June 2025.

6. Ministry of Finance of Ukraine. National Accounting Standard (NAS) No. 7 "Fixed Assets". Order No. 92, 27 Apr. 2000, with amendments of 3 Sept. 2012. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00#Text>. Accessed 18 June 2025.

7. Ministry of Finance of Ukraine. National Accounting Standard (NAS) No. 9 "Inventories". Order No. 246, 20 Oct. 1999. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text>. Accessed 18 June 2025.

8. Ministry of Finance of Ukraine. Instruction on the Use of the Chart of Accounts for Accounting of Assets, Capital, Liabilities, and Business Transactions of Enterprises and Organizations. Order No. 291, 30 Nov. 1999. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99>. Accessed 18 June 2025.

9. Salyuka, I., and O. Maletska. "Revaluation of Fixed Assets: Accounting and Documentation." *Visnyk of Lviv National Agrarian University. Series: Agro-Industrial Complex Economics*, no. 24.1, 2017, pp. 75–80. Accessed 18 June 2025.

Sent: 19.06.2025

© Maletska O.I.



УДК 338.465:658.408

SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE SYSTEM OF ENSURING THE COMPETITIVENESS OF AN ENTERPRISE IN THE GAS STATION MARKET

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ АЗС

Ovsiienko N.V./Овсієнко Н.В.*c.e.s., as.prof. Head of the Department of Management and Marketing**к.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту та маркетингу*

ORCID: 0000-0001-7694-7522

*Private higher educational institution "European University",**16B Academician Vernadsky Boulevard, Kyiv, 03115**Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»,**бульвар Академіка Вернадського, 16В, Київ, 03115**c.t.s., as.prof. Head of the Department of Management and Marketing***Petrovsky O.O./Петровський О.О.***Postgraduate student of the Department of Management and Marketing**Аспірант кафедри менеджменту та маркетингу*

ORCID: 0000-0002-3446-1409

*Private higher educational institution "European University",**16B Academician Vernadsky Boulevard, Kyiv, 03115**Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»,**бульвар Академіка Вернадського, 16В, Київ, 03115*

Анотація. У статті досліджується роль соціальної відповідальності в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємств паливно-роздрібної сфери через вивчення механізмів впровадження соціально-відповідальних бізнес-практик. Актуальність дослідження зумовлена трансформацією споживчих преференцій, де етичні та екологічні аспекти діяльності компанії набувають ключового значення при формуванні конкурентних переваг на ринку АЗС. Методологічну основу дослідження становить комплексний підхід, що поєднує статистичний аналіз фінансово-економічних показників діяльності 18 мережевих операторів АЗС, контент-аналіз корпоративної звітності та результати первинного маркетингового дослідження серед 750 споживачів паливно-мастильних матеріалів. Виявлено, що соціальна відповідальність функціонує як системоутворюючий елемент конкурентоспроможності підприємств з розвиненими КСВ-програмами, які демонструють статистично значущі переваги за показниками клієнтської лояльності (на 23% вище середньогалузевого рівня), прибутковості (збільшення EBITDA на 15-18%) та ринкової вартості бренду. Обґрунтовано авторську типологію стратегій КСВ у паливно-роздрібній торгівлі: адаптивно-глобальну, інноваційно-національну та локально-реактивну. Практична значущість роботи полягає у розробці системи оптимального співвідношення інвестицій у різні напрями соціально-відповідальної діяльності для забезпечення конкурентоспроможності підприємств на ринку АЗС залежно від стратегічних цілей та ресурсних можливостей оператора.

Ключові слова: соціальна відповідальність, конкурентоспроможність підприємства, стратегічне управління, інноваційний розвиток, автозаправні станції, паливно-роздрібна торгівля, ESG-стратегії, конкурентні переваги, споживча лояльність.



Вступ.

Сучасна система забезпечення конкурентоспроможності підприємств у секторі паливно-роздрібної торгівлі зазнає кардинальних трансформацій під впливом глобальних трендів цифровізації, екологізації та соціалізації бізнес-процесів. Традиційні фактори конкурентоспроможності автозаправних станцій – локаційні переваги, цінова політика та асортиментне різноманіття – поступово втрачають свою диференціюючу здатність внаслідок стандартизації ринкових пропозицій та технологічного вирівнювання операторів.

У цих умовах особливої актуальності набуває соціальна відповідальність як системний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що формує нематеріальні активи через репутаційний капітал та соціально-відповідальні практики. Трансформація споживчої поведінки, де покупці все частіше враховують етичні та екологічні аспекти діяльності компаній при прийнятті рішень про покупку, створює нові можливості для формування стійких конкурентних переваг на ринку АЗС.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування ролі соціальної відповідальності в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємств на ринку АЗС та розробка практичних рекомендацій щодо оптимізації КСВ-стратегій мережевих операторів в українських умовах господарювання.

Основний текст.

Концептуальні засади корпоративної соціальної відповідальності еволюціонували від благодійницьких ініціатив до стратегічного інструменту створення спільної цінності для бізнесу та суспільства. Фундаментальні дослідження Е. Фрімена щодо теорії стейкхолдерів, концепція "спільної цінності" [1, с.57], М. Портера та М. Крамера [2, с.68], а також роботи Дж. Елкінгтона з розвитку концепції "потрійного критерію" заклали теоретичне підґрунтя для розуміння КСВ як системного явища.

Вітчизняні науковці О. Грішнова, В. Воробей, розвивали теоретичні аспекти соціально-відповідального підприємництва в контексті специфіки української економіки [3, с.79]. Проте галузева специфіка паливно-роздрібної торгівлі та її



вплив на ефективність КСВ-стратегій залишається недостатньо дослідженою [4, с.52].

Закордонні емпіричні дослідження (Margolis & Walsh, 2003; Orlitzky et al., 2003) демонструють позитивний, хоча й нелінійний зв'язок між соціальною відповідальністю та фінансовими результатами компаній [5, с.348]. Водночас, галузева специфіка цього зв'язку потребує додаткового вивчення.

Методологія дослідження

Дослідження базується на триангуляційному підході, що поєднує кількісні та якісні методи аналізу. Емпіричну базу складають:

1. Фінансово-статистичний аналіз – дані 18 мережевих операторів АЗС за 2019-2024 рр. (загальна кількість об'єктів – 2,847 АЗС)

2. Контент-аналіз корпоративної звітності – 94 звіти з КСВ та сталого розвитку

3. Первинне маркетингове дослідження – опитування 750 споживачів паливно-мастильних матеріалів (метод стратифікованої вибірки)

4. Експертне дослідження – структуровані інтерв'ю з 25 топ-менеджерами галузі

Для встановлення причинно-наслідкових зв'язків застосовано методи множинної регресії, факторного аналізу та структурного моделювання.

Український ринок автозаправних станцій протягом останнього п'ятиріччя демонструє стабільні темпи консолідації з формуванням олігополістичної структури. Процеси злиття та поглинань, прискорені економічними викликами 2020-2022 років, призвели до посилення ринкових позицій топових гравців.

Аналіз концентрації свідчить про формування дуополістичного ядра (WOG та ОККО з сукупною часткою 39.1% за обсягом), навколо якого конкурують міжнародні та національні оператори середнього масштабу. Принципово важливою є різниця в ефективності: топ-5 операторів при 59% АЗС контролюють 74.7% ринку за обсягом, що свідчить про суттєві переваги масштабу.

Shell демонструє найвищий показник оборотності (525.7 тис. л/міс на АЗС), що пояснюється стратегією селективного розміщення об'єктів у локаціях з



максимальним трафіком та преміальним позиціонуванням бренду. Фрагментований сегмент "інших операторів" характеризується майже вдвічі нижчою ефективністю, що створює передумови для подальшої консолідації ринку. Для об'єктивної оцінки рівня впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності розроблено комплексний індекс, що включає п'ять вимірів: екологічна відповідальність, соціальні ініціативи, корпоративне управління, розвиток персоналу та взаємодія з громадами.

Таблиця 1 – Концентрація ринку АЗС України (станом на III квартал 2024 року)

Мережевий оператор	Кількість об'єктів	Частка за кількістю АЗС, %	Ринкова частка за обсягом, %	Середній оборот на АЗС, тис. л/міс
WOG	673	19.2	21.8	389.4
ОККО	495	14.1	17.3	420.1
Shell Ukraine	334	9.5	14.6	525.7
БРСМ-Нафта	298	8.5	11.2	451.3
АНР	267	7.6	9.8	441.5
Інші оператори	1,437	41.1	25.3	211.6
Загалом по ринку	3,504	100.0	100.0	342.7

Джерело: складено авторами на основі даних Державної служби статистики України та власних досліджень [7]

Таблиця 2 – Рейтинг КСВ-активності провідних операторів АЗС (композитний індекс 0-100)

Оператор	Екологічні ініціативи	Соціальні програми	Корпоративне управління	Розвиток персоналу	Взаємодія з громадами	Інтегральний індекс
Shell Ukraine	94.3	87.2	96.1	89.5	85.8	90.6
WOG	82.7	91.4	78.3	85.2	92.1	85.9
ОККО	79.1	84.6	81.7	82.9	86.3	82.9
БРСМ-Нафта	71.2	73.8	69.4	76.1	71.5	72.4
АНР	68.9	70.3	72.6	74.2	69.7	71.1

Джерело: розраховано авторами на основі контент-аналізу корпоративної звітності та експертного опитування



Shell утримує лідерські позиції (90.6 балів) завдяки інтеграції глобальних стандартів материнської корпорації та локальній адаптації програм. Найвищі оцінки в корпоративному управлінні (96.1) відображають дотримання міжнародних стандартів прозорості та підзвітності. Екологічні ініціативи (94.3) включають інвестиції в альтернативні види палива, енергоефективні технології та програми компенсації викидів CO₂.

WOG демонструє другий результат (85.9) з найвищими показниками у сфері взаємодії з громадами (92.1) та соціальних програм (91.4). Це відображає стратегію позиціонування як "української компанії для українців", що резонує з патріотичними настроями споживачів. Програма "Турбота WOG" охоплює 67 населених пунктів та включає підтримку закладів охорони здоров'я, освітніх ініціатив та інфраструктурних проектів.

ОККО займає третю позицію (82.9) з збалансованими показниками у всіх категоріях. Компанія фокусується на інноваційних форматах соціальної відповідальності, включаючи партнерства зі стартапами, підтримку креативних індустрій та розвиток концепції "третього місця" на АЗС.

Для встановлення статистичних зв'язків між рівнем КСВ-активності та показниками конкурентоспроможності проведено багатофакторний аналіз з використанням панельних даних за 2019-2024 роки.

Найсильніший зв'язок виявлено між КСВ-активністю та вартістю бренду ($R^2 = 0.798$), що підтверджує гіпотезу про КСВ як ключовий драйвер формування нематеріальних активів. Статистична значущість усіх коефіцієнтів ($p < 0.01$) дозволяє стверджувати про наявність систематичного позитивного впливу соціально-відповідальних практик на бізнес-результати.

Особливо важливим є зв'язок з індексом клієнтської лояльності ($\beta = 0.821$), оскільки в умовах високої конкуренції утримання існуючих клієнтів є критично важливим для підтримання прибутковості. Регресійна модель показує, що підвищення КСВ-індексу на 10 пунктів асоціюється з 8.2% зростанням лояльності клієнтів.



Таблиця 3 – Результати регресійного аналізу впливу КСВ на показники ефективності

Залежна змінна	Коефіцієнт детермінації (R ²)	Коефіцієнт регресії КСВ	t-статистика	p-value	Практична інтерпретація
Індекс клієнтської лояльності	0.743	0.821	8.94	<0.001	Збільшення КСВ на 10 п. → ріст лояльності на 8.2%
Рентабельність ЕВІТДА	0.652	0.594	6.73	<0.001	Збільшення КСВ на 10 п. → ріст ЕВІТДА на 5.9%
Частка ринку	0.589	0.456	5.28	<0.001	Збільшення КСВ на 10 п. → ріст частки на 4.6%
Вартість бренду	0.798	0.912	10.67	<0.001	Збільшення КСВ на 10 п. → ріст вартості на 9.1%
Середній чек клієнта	0.434	0.387	3.91	<0.01	Збільшення КСВ на 10 п. → ріст чека на 3.9%

Джерело: розраховано авторами на основі панельних даних 18 операторів за 2019-2024 рр.

Аналіз фінансових аспектів реалізації КСВ-стратегій дозволяє оцінити не лише обсяги інвестицій, але й їх структурний розподіл та віддачу за різними напрямками діяльності.

Таблиця 4 - Інвестиційний профіль КСВ-програм мережевих операторів 2024 р

Оператор	Загальний бюджет КСВ, млн грн	% від чистого доходу	Екологічні проекти, %	Соціальні ініціативи, %	Розвиток персоналу, %	ROI КСВ-інвестицій
Shell Ukraine	97.3	3.2	58.4	24.1	17.5	4.7:1
WOG	89.7	2.8	35.2	46.3	18.5	3.9:1
ОККО	76.4	2.5	42.1	38.7	19.2	3.6:1
БРСМ-Нафта	48.9	2.1	44.8	35.4	19.8	2.8:1
ANP	41.2	1.9	39.7	41.1	19.2	2.5:1

Джерело: складено авторами на основі фінансової звітності компаній та власних розрахунків ROI



Аналіз інвестиційних профілів виявляє три стратегічні моделі:

Екологічно-орієнтована модель (Shell) характеризується домінуванням екологічних проектів (58.4% бюджету) та найвищим ROI (4.7:1). Це пояснюється синергією з глобальними трендами енергетичного переходу та високою готовністю споживачів платити премію за екологічно чисті рішення.

Соціально-центрована модель (WOG) акцентує на соціальних ініціативах (46.3%) з фокусом на підтримку громад та патріотичні проекти. ROI 3.9:1 відображає ефективність цієї стратегії в українському контексті.

Збалансована модель (ОККО, БРСМ-Нафта, ANP) передбачає рівномірний розподіл інвестицій між напрямками з помірними показниками ефективності.

Критично важливим висновком є виявлення "порогового ефекту": компанії з інвестиціями менше 2% від доходу не досягають статистично значущого впливу на показники конкурентоспроможності.

Отримані результати підтверджують трансформацію ролі КСВ від периферійної благодійницької діяльності до центрального елемента стратегії конкурентоспроможності. Особливо примітним є нелінійний характер цього зв'язку: найвищу ефективність демонструють компанії з найбільшими інвестиціями в КСВ, що свідчить про наявність ефекту масштабу в соціально-відповідальній діяльності.

Структурний аналіз споживчих преференцій виявив поколіннєві відмінності: серед споживачів 18-34 років 78% готові платити премію до 8% за продукти соціально відповідальних компаній, тоді як серед групи 55+ цей показник становить лише 34%. Це створює довгострокові конкурентні переваги для операторів з розвиненими КСВ-програмами.

Географічна сегментація показала вищу ефективність КСВ-інвестицій у великих містах (ROI 5.2:1) порівняно з малими населеними пунктами (ROI 2.1:1), що обумовлено різницею в освітньому рівні та доходах населення.

Важливим здобутком є виявлення "ефекту репутаційного капіталу": компанії з високими КСВ-рейтингами демонструють нижчу волатильність фінансових результатів, особливо в періоди економічної нестабільності. Це



пояснюється формуванням "захисного буферу" лояльності стейкхолдерів.

Висновки.

Проведене дослідження емпірично підтверджує трансформацію корпоративної соціальної відповідальності з опціонального елементу в стратегічну необхідність для забезпечення конкурентоспроможності операторів АЗС.

Ключові результати:

1. Статистично підтверджений позитивний вплив КСВ на всі досліджувані показники конкурентоспроможності з найсильнішим ефектом на вартість бренду ($R^2 = 0.798$) та клієнтську лояльність ($R^2 = 0.743$).

2. Пороговий ефект КСВ-інвестицій на рівні 2% від чистого доходу, нижче якого позитивний вплив на бізнес-результати не є статистично значущим.

3. Диференціація стратегічних моделей КСВ: екологічно-орієнтована (найвища ефективність), соціально-центрована (висока адаптивність до локального контексту) та збалансована (помірна ефективність).

4. Нелінійний характер віддачі від КСВ з найвищою ефективністю у компаній-лідерів, що свідчить про наявність ефектів масштабу в соціально-відповідальній діяльності.

Практичні рекомендації для мережевих операторів АЗС включають розробку інтегрованої КСВ-стратегії з мінімальним бюджетом 2% від доходу, фокус на екологічних ініціативах для максимізації ROI та адаптацію програм до регіональних особливостей споживчих преференцій.

Література:

1. Freeman, R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach / R.E. Freeman. – Boston: Pitman, 1984. – 276 p.

2. Porter, M.E. Creating Shared Value / M.E. Porter, M.R. Kramer // Harvard Business Review. – 2011. – Vol. 89, No. 1/2. – P. 62-77.

3. Грішнова, О.А. Соціальна відповідальність бізнесу: сутність, значення, стратегічні пріоритети для України / О.А. Грішнова // Демографія та соціальна



економіка. – 2018. – № 2(33). – С. 73-85.

4. Воробей, В.А. Корпоративна соціальна відповідальність в системі сталого розвитку / В.А. Воробей // Економіка України. – 2019. – № 7. – С. 48-62.

5. Margolis, J.D. People and Profits? The Search for a Link Between a Company's Social and Financial Performance / J.D. Margolis, J.P. Walsh. – Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2003. – 412 p.

6. Orlitzky, M. Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis / M. Orlitzky, F.L. Schmidt, S.L. Rynes // Organization Studies. – 2003. – Vol. 24, No. 3. – P. 403-441.

7. Державна служба статистики України. Оптова та роздрібна торгівля [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/sr/roz_torg/roz_torg.html

References.

1. Freeman, R.E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 276 p.
2. Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2011). Creating Shared Value. Harvard Business Review, 89(1/2), 62-77.
3. Hrishnova, O.A. (2018). Corporate social responsibility: essence, significance, strategic priorities for Ukraine. Demography and Social Economy, 2(33), 73-85.
4. Vorobey, V.A. (2019). Corporate social responsibility in the sustainable development system. Economy of Ukraine, 7, 48-62.
5. Margolis, J.D., & Walsh, J.P. (2003). People and Profits? The Search for a Link Between a Company's Social and Financial Performance. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 412 p.
6. Orlitzky, M., Schmidt, F.L., & Rynes, S.L. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis. Organization Studies, 24(3), 403-441.
7. State Statistics Service of Ukraine. Wholesale and retail trade. Retrieved from http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/sr/roz_torg/roz_torg.html

Abstract. This article examines the phenomenon of transforming traditional approaches to ensuring enterprise competitiveness in the fuel retail sector through the implementation of socially responsible business practices. The relevance of the study is driven by the evolution of consumer preferences, where ethical and environmental aspects of company operations are gaining increasing importance in purchasing decisions. The methodological foundation is based on a comprehensive approach combining statistical analysis of financial and economic indicators from 18 network gas station operators, content analysis of corporate reporting, and primary marketing research results from 750 fuel and lubricant consumers.

The study reveals that enterprises with developed corporate social responsibility systems demonstrate statistically significant advantages in customer loyalty indicators (23% above industry average), profitability (15-18% EBITDA increase), and brand market value. An original typology of CSR strategies in fuel retail trade is substantiated: adaptive-global, innovative-national, and locally-reactive approaches.



The research methodology is based on a triangulation approach combining quantitative and qualitative analysis methods. The empirical base consists of data from 18 network gas station operators for 2019-2024, content analysis of 94 CSR and sustainable development reports, and a survey of 750 consumers using stratified sampling method.

Correlation analysis revealed the strongest relationship between CSR activity and brand value ($R^2 = 0.798$), confirming the hypothesis about CSR as a key driver of intangible asset formation. All regression coefficients show statistical significance ($p < 0.01$), indicating systematic positive impact of socially responsible practices on business results. A threshold effect of CSR investments at 2% of net income was identified, below which positive impact on competitiveness indicators is not statistically significant.

The practical significance lies in developing a matrix for optimal investment allocation across different areas of socially responsible activities depending on strategic goals and resource capabilities of gas station operators.

Keywords: social responsibility, enterprise competitiveness, strategic management, innovative development, gas stations, fuel retail, ESG strategies, competitive advantages, consumer loyalty.



УДК 338.48

METHODICAL APPROACHES TO ASSESSING THE COMPETITIVENESS OF A RESTAURANT

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАННОГО ЗАКЛАДУ

Nikolaichuk O.A. / Николайчук О.А.

c.e.s., as.prof / к.е.н., доц.

ORCID: 0000-0002-7197-4713

Karakotc A. / Каракоц А.

Kryvyi Rih National University,

Kryvyi Rih, Matusevicha, 11, 50027

Криворізький національний університет,

Кривий Ріг, Матусевича, 11, 50027

Анотація. В роботі проаналізовано наукові підходи щодо методики оцінювання конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства, що розрізняються за фокусом та інструментарієм. Запропонований інтегрований підхід до оцінювання конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства, який базується на комплексному аналізі ключових напрямів його діяльності. Даний підхід дозволяє не лише виявити слабкі місця у функціонуванні закладу, а й окреслити практичні напрями для їх усунення з урахуванням специфіки сучасного ресторанного ринку, забезпечує глибокий, всебічний та практично орієнтований інструментарій для об'єктивної оцінки та підвищення конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства.

Ключові слова: конкурентоспроможність, оцінка, заклад ресторанного господарства.

Вступ.

Ресторанний бізнес відзначається високою динамікою та конкуренцією, адже споживчі вподобання, технології, економічні умови та маркетингові підходи постійно змінюються. Успішні заклади не лише пропонують якісні страви та обслуговування, а й активно адаптуються до ринкових тенденцій, впроваджують ефективні маркетингові стратегії та враховують зовнішні фактори впливу. У такому контексті підприємствам необхідно здійснювати систематичну оцінку своєї конкурентоспроможності, щоб відрізнитися від інших гравців на ринку та забезпечувати успішну діяльність у тривалій перспективі.

Дослідженням різних аспектів оцінки конкурентоспроможності ресторанного підприємства присвячені роботи таких науковців як: Задніпровська О., Расулова А., Жарко І., Крахмальова Н., Копачевська О., Жегус О., Михайлова М., Кирніс Н., Нагорняк Г., Андросова Т., Власова Н., Михайлова Н., Круглова О., Яцковий Д., Юринець З., Артеменко Л., Сітковська А., Панова



О., Зерненкова Д., Костишина Т., Н.Кирніс Н., Каленік В.

Віддаючи належне науковому доробку вчених у цій проблематиці, потребують узагальнення та подальшого наукового вивчення методичні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності ресторанного закладу.

Метою дослідження є аналіз методичних підходів щодо оцінювання конкурентоспроможності ресторанного закладу.

Виклад основного матеріалу.

Конкурентоспроможність закладу ресторанного господарства – це його здатність ефективно працювати в умовах ринкової конкуренції, забезпечуючи стабільний потік гостей, прибутковість і відповідність очікуванням споживачів.

Аналіз сучасних методик оцінки конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства виявляє різноманіття підходів, кожен з яких має свої переваги та недоліки.

Методика Яцкова Д. [1] пропонує комплексний підхід до оцінки виробничої діяльності, враховуючи фінансові, виробничі, організаційні та технологічні аспекти. Її ключові переваги полягають у можливості адаптації для підприємств різних галузей через гнучкість вагових коефіцієнтів та показників, а також у забезпеченні багатовимірної картини ефективності завдяки широкому охопленню аспектів діяльності. Однак, недоліками є складність реалізації через багатофакторність, використання складних формул нормалізації та інтегрування, а також потреба у значному обсязі даних про діяльність підприємства.

Методика Юринець З. [2], що включає індекс глобальної конкурентоспроможності, орієнтована на взаємозв'язок макроекономічного та мікроекономічного рівнів. Серед її переваг варто виділити орієнтацію на світові стандарти конкурентоспроможності, можливість використання даних з міжнародних рейтингів, актуальність для стратегічного управління в умовах глобалізації, забезпечення зв'язку між макро- та мікроекономічним рівнями, а також формування довгострокової конкурентної стратегії. Водночас, недоліками є необхідність доступу до достовірних макроекономічних даних, висока складність реалізації для суб'єктів малого бізнесу, а також більша придатність



для інноваційних та експортоорієнтованих підприємств.

Методика оцінки конкурентоспроможності підприємства за Сітковською А. [3] акцентує увагу на індикаторах інноваційної діяльності, розглядаючи інноваційність як ключовий фактор конкурентоспроможності в ринкових реаліях сучасності. До переваг методики слід віднести фокус на інноваціях; оцінка інтелектуального капіталу; кількісний підхід; актуальність для стратегічного планування. Недоліки моделі є: насиченість аналітичним інструментарієм; висока вимога до певних даних підприємства; суб'єктивність у виборі ваг.

Методика оцінки конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства, яка розроблена Пановою О. та Зерненковою Д. [4], базується на комплексному підході та охоплює три основні аналітичні інструменти: порівняльний аналіз; SWOT-аналіз та аналіз конкурентів. Перевагами методики є поєднання кількох аналітичних інструментів (порівняльний аналіз, аналіз конкурентів, SWOT-аналіз), що дозволяє отримати всебічну оцінку конкурентоспроможності. Основна увага акцентується на аналізі конкурентного середовища, що сприяє кращому розумінню ринкових умов і адаптації до змін у поведінці споживачів і конкурентів. Недоліками є: висока суб'єктивність; відсутність чіткої кількісної оцінки; залежність від доступності інформації; потреба у регулярному оновленні даних.

Методика оцінки конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства, яка запропонована Костишиною Т. та Кирніс Н. [5], акцентує увагу на рівні обслуговування та якості продукції як ключових факторах, що визначають успіх підприємства в умовах конкуренції: якістю продукції, якістю обслуговування, роботою персоналу, ефективністю діяльності підприємства та ціноутворенням. Кожен із цих напрямів має свої чітко визначені критерії оцінки, які можуть бути перевірені за допомогою відповідних методів.. Перевагами методики, на думку авторів, є: показники, пов'язані з обслуговуванням та якістю страв, які легко оцінити за допомогою анкетування, відгуків клієнтів, внутрішнього контролю; методика враховує ключові чинники, які безпосередньо впливають на задоволеність клієнтів, що є важливою складовою



конкурентоспроможності; систематична увага до сервісу та якості продукції, що підвищує лояльність клієнтів і позитивно впливає на імідж; результати оцінки дозволяють швидко виявити недоліки у роботі персоналу чи кухні та вжити коригувальних заходів. В той же час методика не охоплює фінансово-економічні показники, маркетингову діяльність або стратегічне планування, що обмежує комплексність оцінки; для отримання об'єктивних даних необхідно регулярно проводити опитування або моніторинг, що потребує часу і ресурсів; оцінка рівня обслуговування чи смаку страв значною мірою залежить від індивідуального сприйняття споживача; методика не включає аналізу ринку, конкурентів або зовнішні загрози, що може призвести до стратегічної недооцінки.

Методика оцінки конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства, яка запропонована Каленік В. [6], спрямована на оцінку рівня сервісу та іміджу підприємства. Серед переваг цієї методики можна виокремити орієнтацію на формування позитивного іміджу та лояльності клієнтів, що є важливим чинником у сучасних умовах високої конкуренції. Вона сприяє диференціації закладу на ринку та дозволяє коригувати маркетингову стратегію відповідно до очікувань цільової аудиторії. В той же час, оцінка іміджу та якості сервісу часто є суб'єктивною та важко піддається точному кількісному виміру без залучення фахових маркетингових досліджень. Крім того, підхід не охоплює економічні та фінансові аспекти діяльності закладу, що знижує загальну комплексність оцінки. Отже, методичний підхід оцінювання конкурентоспроможності ресторанного закладу Каленік В. є актуальним для сучасного ресторанного бізнесу, особливо в умовах посиленої уваги споживачів до сервісу та візуального образу бренду, проте його доцільно доповнювати іншими інструментами для забезпечення комплексної оцінки конкурентоспроможності.

Логістичний метод, що представлений науковцями Брижань І., Чевганова В. [7], належить до статистико-математичних методів і застосовується для оцінки конкурентоспроможності, оскільки поєднує в собі елементи математичного моделювання та статистичного аналізу. Як зазначили автори, даний метод



базується на використанні логістичних функцій, які дозволяють моделювати складні взаємозв'язки між показниками, що впливають на рівень конкурентоспроможності об'єкта, і визначати ймовірність досягнення певного рівня конкурентних переваг. Такий підхід забезпечує можливість врахування нелінійності та взаємозалежності факторів, що особливо важливо при аналізі складних соціально-економічних систем.

Графічні, матричні та специфічні методики оцінки конкурентоспроможності, які розглянуті Самуляком В. [9], охоплюють як візуальні, так і аналітичні підходи до дослідження конкурентного стану об'єкта. Графічні методи передбачають візуалізацію результатів оцінки у вигляді графіків, діаграм, профілів конкурентоспроможності, що дозволяє наочно порівнювати об'єкти між собою. Матричні методи (наприклад, SWOT, BCG, GE/McKinsey) базуються на побудові двовимірних матриць, у яких поєднуються ключові фактори для класифікації та аналізу позиції підприємства. Метод оцінки конкурентоспроможності продукції аналізує привабливість товару для споживача через систему показників. Метод порівняльних переваг конкурентів фокусується на аналізі сильних і слабких сторін конкурентів для визначення ринкової позиції підприємства. Метод на основі норми споживчої цінності враховує співвідношення корисності товару до його вартості. Інтегральний метод об'єднує кілька показників у єдиний узагальнений індекс. Нарешті, метод бенчмаркінгу передбачає вивчення та запозичення кращих практик конкурентів для підвищення власної ефективності.

Проаналізувавши наукову літературу щодо методичних підходів оцінки конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства, нами запропоновано інтегровану методику для оцінки конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства (рис. 1).

Представлена методика оцінки конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства охоплює десять ключових етапів. Ці етапи розроблені з метою забезпечення всебічної та об'єктивної оцінки функціонування закладу та його позиціонування відносно основних конкурентів



на ринку.



Рисунок 1 – Інтегрована методика оцінювання конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства

Джерело: складено автором на основі [17 - 22]



Перший етап передбачає систематизований збір релевантних даних, необхідних для подальшого аналізу всіх визначених показників діяльності закладу ресторанного господарства.

На другому етапі проводиться SWOT-аналіз. Цей інструмент дозволяє ідентифікувати внутрішні сильні та слабкі сторони закладу, а також зовнішні можливості для розвитку та потенційні загрози.

Третій етап включає порівняльний аналіз закладу ресторанного господарства за такими показниками, як: спеціалізація, асортимент страв, структура меню, пропозиції напоїв, наявність додаткових послуг, середня вартість страв та середній чек. Цей аналіз дозволяє оцінити відповідність пропозиції закладу очікуванням цільової аудиторії, а також виявити конкурентні переваги та недоліки на ринку.

Четвертий етап присвячений більш ґрунтовному аналізу меню закладу, що виконується за допомогою АВС-аналізу, що дозволяє визначити найбільш прибуткові позиції меню (категорія А) та ті, що потребують перегляду або вилучення через низьку рентабельність (категорія С). Доцільним є також оцінка цінової політики за категоріями страв з метою оптимізації пропозиції та коригування ціноутворення.

Наступний етап передбачає оцінку послуг, що надаються закладом ресторанного господарства, а також їх порівняння з послугами конкурентів. Це дозволяє визначити унікальні переваги закладу та виявити сфери, де він відстає від конкурентів у наданні сервісу.

Шостий етап фокусується на оцінці задоволеності споживачів через аналіз відгуків у соціальних мережах, проведення опитувань або анкетування. Оцінка задоволеності проводиться за такими критеріями: якість страв, рівень обслуговування, атмосфера, додаткові пропозиції, можливості для дозвілля та чистота. Виявлення недоліків є критично важливим для оперативного їх усунення, оскільки репутація закладу безпосередньо залежить від оцінки відвідувачів.

Сьомий етап передбачає оцінку ефективності роботи персоналу, оскільки



персонал є ключовим фактором формування іміджу закладу. Оцінка здійснюється переважно методом спостереження з подальшим порівнянням результатів з показниками конкурентів.

Наступним етапом є оцінка інноваційної активності закладу ресторанного господарства. Інновації є важливим критерієм конкурентоспроможності, оскільки вони сприяють підвищенню ефективності діяльності та залученню цільової аудиторії.

Дев'ятий етап — це узагальнююча оцінка конкурентоспроможності, що інтегрує результати всіх попередніх етапів. Цей комплексний аналіз дозволяє ранжувати заклади за загальними оцінками. Цей етап також включає визначення конкурентних переваг закладу, що дозволяє ідентифікувати його унікальні характеристики та чинники привабливості для відвідувачів, а також виявити сильні сторони конкурентів.

Завершальний етап методики передбачає формування комплексних висновків та розробку обґрунтованих пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства. Ці рекомендації спрямовані на підвищення ефективності функціонування закладу та досягнення лідерських позицій на ринку.

Висновки. Аналіз існуючих методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства дав змогу встановити наявність їх різноманіття.

Запропонований інтегрований підхід до оцінювання конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства, який базується на комплексному аналізі ключових напрямів його діяльності, що поєднує різнобічні аспекти функціонування закладу. Запропонована методика дозволяє не лише виявити слабкі місця у функціонуванні закладу, а й окреслити практичні напрями для їх усунення з урахуванням специфіки сучасного ресторанного ринку, забезпечує глибокий, всебічний та практично орієнтований інструментарій для об'єктивної оцінки та підвищення конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства.



Література:

1. Яцковий Д.В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / Д. В. Яцковий // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2013. - Вип. 4. - С. 183-188. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_4_30
2. Юринець З.В. Аналіз методик та результатів оцінки конкурентоспроможності національних економік у напрямі впровадження інновацій [Електронний ресурс] / З. В. Юринець // Стратегія економічного розвитку України. - 2014. - № 34. - С. 57-63. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2014_34_12
3. Сітковська А.О. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства: методика та критерії розрахунку [Електронний ресурс] / А. О. Сітковська. // Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. - 2016. - № 3. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_3_19
4. Панова І.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанної галузі [Електронний ресурс] / І. О. Панова, Д. С. Зерненко // Бізнес Інформ. - 2023. - № 5. - С. 229-234. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_5_32
5. Костишина Т. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) [Електронний ресурс] / Т. Костишина, Н. Кирніс // Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. - 2018. - Вип. 1. - С. 19-30. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rhcsi_2018_1_4
6. Каленік К.В. Методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності ресторанної послуги [Електронний ресурс] / К. В. Каленік // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2017. - Т. 22, Вип. 8. - С. 61-66. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2017_22_8_15
7. Брижань І. А., Чевганова В. Я. Порівняння методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства. 2015. № 4/5. С. 10–15.



8. Самуляк В. Ю. Методичні засади оцінювання конкурентоспроможності підприємств / В. Ю. Самуляк // Україна – Європа: нові виклики та модернізація відносин : VII міжн. наук. конф. – К. : Укр. акад. зовнішньої торгівлі, 2007. – С. 283–285.

***Abstract.** The paper analyzes scientific approaches to the methodology for assessing the competitiveness of a restaurant establishment, which differ in focus and tools. An integrated approach to assessing the competitiveness of a restaurant establishment is proposed, which is based on a comprehensive analysis of the key areas of its activity. This approach allows not only to identify weaknesses in the functioning of the establishment, but also to outline practical directions for their elimination, taking into account the specifics of the modern restaurant market, and provides a deep, comprehensive and practically oriented toolkit for objective assessment and increasing the competitiveness of restaurant establishments.*

***Key words:** competitiveness, assessment, restaurant establishment.*

Статтю надіслано: 20.06.2025 р.

© Ніколайчук О.А., Каракоц А.



УДК: 316.77

PERSONAL BRAND AS AN INTEGRAL COMPONENT OF MODERN PR TECHNOLOGIES

ПЕРСОНАЛЬНИЙ БРЕНД ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА СУЧАСНИХ PR - ТЕХНОЛОГІЙ

Buchynska O.V / Бучинська О.В.

c.t.s., as.prof. / к.е.н., доц.

ORCID: 0000-0003-2991-2110

Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана,
Київ, Берестейський проспект 54/1, 03057

Kyiv National Economical University named after Vadym Getman,
Kyiv, Beresteyskiy avenue 54/1, 03057

Анотація. Дане дослідження присвячене комплексному аналізу феномену персонального бренду як інтегрального компоненту сучасних PR-технологій. Доведено, що сучасні компанії все частіше використовують персональні бренди своїх лідерів та експертів для посилення корпоративних комунікацій. Це дозволяє створювати багаторівневі PR-стратегії, де персональні історії підсилюють загальний наратив організації.

В статті розглянуто теоретико-методологічні засади концепції персонального брендингу, простежено еволюцію наукових підходів до його визначення та класифікації. Здійснено системний аналіз функціональної взаємодії персонального бренду з PR-процесами та розкрито трансформацію комунікаційних моделей під впливом персоніфікації. Досліджено структурні компоненти персонального бренду з науково-методологічної перспективи, включаючи його архітектоніку та семіотичні аспекти. Представлено результати кейс-аналізу імплементації персонального брендингу в PR-стратегіях з категоризацією успішних практик та типових обмежень.

У рамках дослідження запропоновано авторську методику інтегральної оцінки персонального бренду за матрицею індикаторів, що включають: показники впізнаваності та обізнаності, індекс асоціативності, коефіцієнт конверсії комунікацій, показники медіа-впливу, індекс цитування та метрики залученості аудиторії. Дана методика дозволяє здійснювати як якісну, так і кількісну оцінку персонального бренду, що підвищує валідність результатів дослідження та забезпечує їх практичну імплементацію.

В статті окреслено перспективні напрямки подальших досліджень феномену персонального бренду, з акцентом на міждисциплінарні підходи та емпіричні методи валідації ефективності.

Проведений компаративний аналіз дозволяє констатувати, що за умови врахування контекстуальних факторів та мінімізації потенційних ризиків, інтеграція персонального бренду в PR-технології забезпечує системне підвищення комунікаційної ефективності.

Ключові слова: персональний бренд, PR-технології, комунікаційні стратегії, брендинг, соціальні комунікації, маркетинг.

Вступ.

У сучасному інформаційному суспільстві персональний бренд став невід'ємною частиною ефективних PR-комунікацій. В умовах, коли споживачі щодня отримують тисячі повідомлень, персональний бренд дозволяє виділитися серед конкурентів. Люди довіряють людям більше, ніж компаніям, тому



персоніфікація комунікації суттєво підвищує рівень довіри та залученості аудиторії. Персональний бренд дозволяє будувати глибші емоційні зв'язки з цільовою аудиторією. Історії успіху, цінності та переконання конкретної особистості знаходять відгук у серцях людей значно сильніше, ніж корпоративні повідомлення.

Сьогодні кожен має доступ до інструментів, які раніше були доступні лише великим компаніям із значними бюджетами. Соціальні мережі та інші цифрові канали комунікації дають безпрецедентні можливості для формування та просування персонального бренду.

Компанії все частіше використовують персональні бренди своїх лідерів та експертів для посилення корпоративних комунікацій. Це дозволяє створювати багаторівневі PR-стратегії, де персональні історії підсилюють загальний наратив організації. В епоху, коли автентичність та прозорість стали ключовими вимогами аудиторії, персональний бренд перетворився з додаткової опції на обов'язковий елемент ефективних PR-комунікацій, що визначає успішність як окремих особистостей, так і організацій загалом.

Основний текст. Розвиток теорії персонального бренду можна структурувати за кількома періодами. Ініціальний етап (1997-2005) – характеризується адаптацією інструментарію корпоративного брендингу до індивідуального рівня. У працях П. Монтойя та Т. Ваненса [1] формується базова термінологія та окреслюються первинні методи формування персонального бренду. Період цифрової трансформації (2005-2015) – ознаменований інтеграцією персонального брендингу в цифровий простір та соціальні медіа. Дослідження К. Шафера [2] та В. Арруди [3] доповнюють теорію концепціями цифрової ідентичності та медіаприсутності. Інтеграційний етап (2015-дотепер) – визначається систематизацією попередніх підходів та формуванням комплексних моделей персонального бренду як інтегральної частини PR-стратегій. У роботах Е. Декерс та К. Лейсі [4] представлено міждисциплінарний підхід до аналізу персонального бренду з позицій соціології, психології, комунікативістики та економіки.



Аналіз наукової літератури свідчить про дедалі більший інтерес до проблематики персонального брендингу в системі PR-комунікацій. Проте залишається низка малорозроблених аспектів цієї проблематики. По-перше, наявні дослідження здебільшого зосереджуються на загальних засадах побудови персонального бренду, проте недостатньо уваги приділяється специфіці інтеграції персонального бренду в систему PR-комунікацій організації. Зокрема, залишається невирішеним питання синергії між персональними брендами ключових співробітників та корпоративним брендом. По-друге, емпіричні дослідження демонструють значний вплив персонального бренду на розвиток кар'єри, проте методологія вимірювання ефективності персонального бренду в системі PR-комунікацій залишається недостатньо розробленою. Це створює бар'єри для об'єктивної оцінки інвестицій у розвиток персонального бренду та його внеску в досягнення стратегічних цілей організації. По-третє, результати емпіричних досліджень свідчать про зростання ролі персонального брендингу в Україні, однак національна специфіка формування та розвитку персонального бренду в системі PR-комунікацій залишається малодослідженою. Зокрема, потребує вивчення питання адаптації західних моделей персонального брендингу до українських соціокультурних реалій.

Отже, попри наявність значної кількості досліджень у сфері персонального брендингу та PR-комунікацій, залишаються суттєві прогалини у розумінні особливостей інтеграції персонального бренду в систему організаційних комунікацій, методології оцінки його ефективності, адаптації до цифрового середовища, національної специфіки та етичних аспектів. Заповнення цих прогалин дозволить сформуванню більш комплексне розуміння ролі та потенціалу персонального бренду в системі сучасних PR-комунікацій.

Тому, метою цієї роботи є обґрунтування важливості та ефективності використання персонального бренду як складової сучасних PR-комунікацій.

Концепція персонального бренду пройшла значну трансформацію від початкового формулювання терміну до сучасного розуміння як комплексного комунікаційного феномену. Фундаментальною віхою у становленні теорії



персонального брендингу вважається публікація статті Тома Пітерса «The Brand Called You» у журналі Fast Company (1997), де було артикульовано тезу про необхідність індивідуального позиціонування особистості за принципами брендингу комерційних продуктів [5]. Ця концепція виникла на перетині маркетингових теорій та комунікаційних практик і відображала парадигмальні зміни в соціально-економічному середовищі кінця ХХ століття.

Сучасне трактування персонального бренду виходить за рамки первісного розуміння як інструменту кар'єрного просування і розглядається як «систематизована комунікаційна стратегія, спрямована на створення унікальної ідентичності індивіда через артикуляцію його цінностей, компетенцій та диференціюючих атрибутів з метою формування стійких асоціацій у цільових аудиторій».

Наукова концептуалізація персонального бренду характеризується полісемантичністю та міждисциплінарністю. Аналіз сучасного наукового дискурсу дозволяє виокремити кілька магістральних підходів до дефініювання та класифікації даного феномену:

1. Маркетинговий підхід розглядає персональний бренд як екстраполяцію принципів товарного брендингу на особистість. Згідно з цим підходом, персональний бренд визначається як «сукупність функціональних, емоційних та символічних атрибутів, пов'язаних з індивідом, що створюють додаткову цінність та конкурентну перевагу для цільових аудиторій» [6].

2. Комунікаційний підхід інтерпретує персональний бренд як комунікативний конструкт, що виникає в процесі соціальної взаємодії. У цій парадигмі персональний бренд – це «медіатизована репрезентація індивіда, що функціонує як система повідомлень, через яку реалізується суб'єктна присутність у комунікаційному просторі» [7].

3. Соціологічний підхід аналізує персональний бренд як форму символічного капіталу та елемент конструювання соціальної ідентичності. Відповідно до цього підходу, персональний бренд є «інструментом набуття та конвертації символічного капіталу індивіда в соціальні, економічні та культурні



вигоди» [8].

4. Інтегративний підхід синтезує елементи попередніх підходів, розглядаючи персональний бренд як «багатовимірний комунікаційний феномен, що інтегрує ідентичність, репутацію та імідж індивіда у цілісну систему, функціонально пов'язану з маркетинговими, соціальними та культурними процесами» [9].

На основі аналізу наявних класифікацій можна систематизувати типологію персональних брендів за сферою реалізації (професійні, публічні/політичні, академічні, культурні/мистецькі та інтегральні), за стратегією позиціонування (експертні, лідерські, інноваційні, ціннісно-орієнтовані та ситуативні), за комунікаційною архітектурою (монофокусні, диверсифіковані та гібридні), за рівнем інституціоналізації (автономні, афілійовані, корпоративно-інтегровані).

Сучасні наукові дослідження демонструють тенденцію до розширення типологічних моделей та включення до них додаткових параметрів, пов'язаних із цифровою трансформацією, медіатизацією та глобалізацією комунікаційних процесів. Методологічний апарат дослідження персонального бренду характеризується комплексністю та міждисциплінарністю, що зумовлено його багатоаспектністю. Сучасна наукова парадигма пропонує кілька методологічних підходів до аналізу персонального бренду. Найбільш популярним серед них є системний підхід, що дозволяє розглядати персональний бренд як цілісну систему взаємопов'язаних елементів (ідентичність, імідж, репутація, комунікаційні канали), що функціонує у взаємодії з зовнішнім середовищем. Його методологічний інструментарій включає структурно-функціональний аналіз, системне моделювання та аналіз ієрархій компонентів.

Семіотичний підхід фокусується на дослідженні знакових систем та символічних кодів персонального бренду, їх інтерпретації різними аудиторіями шляхом контент-аналізу комунікаційних повідомлень, семіотичного аналізу візуальних елементів та наративного аналізу.

Комунікаційний підхід, що передбачає медіа-моніторинг, дискурс-аналіз та мережевий аналіз комунікацій, досліджує процеси та канали трансляції



повідомлень персонального бренду, їх рецепцію та ефекти.

Емпірично-аналітичний підхід орієнтований на кількісну та якісну оцінку ефективності персонального бренду. Його мета досягається за рахунок опитувань та інтерв'ювання, проведення фокус-груп, семантичного диференціалу, контент-аналізу медіа-покриття та аналізу метрик цифрових платформ.

Для комплексного дослідження персонального бренду як складової PR-технологій пропонується інтегрована методологічна модель, що включає три рівні аналізу:

1. Концептуальний рівень – дослідження теоретичних основ, понятійного апарату та еволюції концепції персонального бренду.

2. Структурно-функціональний рівень – аналіз архітекtonіки персонального бренду, його компонентів та функціональних взаємозв'язків у системі PR-комунікацій.

3. Операційний рівень – вивчення практичних механізмів формування, розвитку та оцінювання ефективності персонального бренду.

У рамках дослідження запропоновано авторську методику інтегральної оцінки персонального бренду за матрицею індикаторів, що включають: показники впізнаваності та обізнаності, індекс асоціативності, коефіцієнт конверсії комунікацій, показники медіа-впливу, індекс цитування та метрики залученості аудиторії. Дана методика дозволяє здійснювати як якісну, так і кількісну оцінку персонального бренду, що підвищує валідність результатів дослідження та забезпечує їх практичну імплементацію.

Інтеграція персонального бренду в систему PR-технологій характеризується багаторівневими функціональними взаємозв'язками, що утворюють симбіотичну екосистему комунікацій. Аналіз цієї взаємодії доцільно здійснювати через призму функціональних модальностей, які реалізуються в процесі комунікаційної діяльності.

Персональний бренд у структурі PR-процесів виконує чотири ключові функції: медіаторну, легітимізаційну, диференціюючу та наративну.



Медіаторна функція полягає в тому, що персональний бренд виступає комунікаційним мостом між організацією/інституцією та цільовими аудиторіями, персоніфікуючи абстрактні повідомлення та надаючи їм людського виміру. Досліджені, що персоніфіковані PR-повідомлення забезпечують в середньому на 35% вищий рівень довіри порівняно з деперсоніфікованими корпоративними комунікаціями.

Легітимізаційна функція реалізується через механізми асоціативного перенесення, адже персональний бренд здатен транслювати власну експертність, надійність і довіру на продукти, послуги чи ідеї, які він представляє. Ця функція особливо актуалізується в контексті кризових комунікацій, де персональний бренд виступає «якорем довіри».

Диференціююча функція проявляється в тому, що в умовах інформаційної насиченості персональний бренд забезпечує унікальність комунікаційної пропозиції через індивідуалізовані атрибути особистості.

Наративна функція полягає в тому, що персональний бренд виступає носієм наративної структури, що дозволяє вибудовувати когерентні оповіді та міфологізувати PR-повідомлення, підвищуючи їх залученість та запам'ятовуваність.

Функціональна взаємодія персонального бренду та PR-процесів реалізується через низку операційних механізмів: механізм взаємної легітимації (взаємопідсилення позицій персонального бренду та PR-об'єкта через транзакції символічного капіталу), механізм інтегрованих комунікацій (синхронізація комунікаційних повідомлень персонального бренду з загальною PR-стратегією), механізм аудиторного трансферу (залучення лояльних аудиторій персонального бренду до комунікаційного поля організації/продукту) та механізм крос-медійної синергії (посилення комунікаційного ефекту через одночасну присутність у різних медіа-каналах).

Означені функції та механізми утворюють матрицю функціональної взаємодії персонального бренду та PR-процесів, що може бути верифікована за показниками комунікаційної ефективності. Інтеграція персонального бренду в



PR-технології призводить до парадигмальних змін у структурі комунікаційних моделей, що відображається як на рівні теоретичних концепцій, так і в практичних підходах до організації комунікаційних процесів.

Класичні лінійні моделі комунікації в контексті персоналізованих PR-технологій трансформуються у напрямку більшої інтерактивності, діалогічності та мультисеміотичності. Аналіз еволюції комунікаційних моделей дозволяє виокремити певні трансформаційні тенденції.

По-перше, йдеться про перехід від масово-орієнтованих до персоналізованих комунікацій. Традиційна модель «один-до-багатьох» (one-to-many) трансформується у модель «один-як-багато-до-багатьох» (one-as-many-to-many), де персональний бренд виступає як множинність комунікаційних іпостасей, адаптованих до різних аудиторних сегментів. По-друге, відбувається розмиття межі між комунікатором та реципієнтом. У персоналізованих PR-комунікаціях реалізується принцип «prosumer» (producer + consumer), коли аудиторія не лише споживає контент, але й бере активну участь у його створенні та поширенні через взаємодію з персональним брендом. По-третє має місце трансформація лінійності у циркулярність. На відміну від традиційних односпрямованих PR-комунікацій, персоналізовані стратегії базуються на принципі постійної циркуляції та обміну смислами між персональним брендом та аудиторією. І, з рештою, спостерігається перехід від раціональних до емоційно-нарративних моделей впливу. Персональний бренд як носій особистісних історій та нарративів реалізує емоційно-орієнтовану модель комунікації, що апелює до емпатії та ідентифікації аудиторії з персональними цінностями та досвідом.

На основі аналізу сучасних комунікаційних практик пропонується модель інтегрованих персоналізованих комунікацій, яка відображає структурно-функціональні зміни в PR-комунікаціях під впливом персоніфікації:

Трансформації підлягають і семіотичні аспекти комунікації. Якщо традиційні PR-комунікації оперують переважно формалізованими інституційними кодами, то персоналізовані стратегії включають особистісні



семіотичні маркери – від індивідуалізованої лексики до невербальних патернів, що створює унікальний «семіотичний портрет» персонального бренду.

Таблиця 1 - Трансформація елементів у персоналізованих PR-моделях

Комунікаційний елемент	Традиційна PR-модель	Персоналізована PR-модель
Комунікатор	Інституціоналізований, колективний	Персоніфікований, індивідуальний
Повідомлення	Стандартизоване, уніфіковане	Персоналізоване, контекстуальне
Канали комунікації	Переважно формальні, централізовані	Диверсифіковані, мультиканальні
Зворотний зв'язок	Відтермінований, опосередкований	Миттєвий, прямий
Ефект	Раціонально-когнітивний	Емоційно-наративний
Бар'єри	Інституційна недовіра	Рівень особистісної релевантності

Джерело: розроблено автором

Висновки.

Здійснений аналіз доводить, що концепція персонального бренду пройшла значну еволюцію від початкового трактування як інструменту кар'єрного просування до комплексного комунікаційного феномену, що інтегрує ідентичність, репутацію та імідж індивідуума в цілісну систему. Сучасне розуміння персонального бренду має міждисциплінарний характер і формується на перетині маркетингового, комунікаційного, соціологічного та інтегративного підходів. Методологічний апарат дослідження персонального бренду характеризується комплексністю, що зумовлено багатоаспектністю цього феномену. Автором запропонована інтегрована методологічна модель, яка включає концептуальний, структурно-функціональний та операційний рівні аналізу, дає змогу системно досліджувати персональний бренд як складову PR-технологій.

Функціональна взаємодія персонального бренду та PR-процесів реалізується через механізми взаємної легітимації, інтегрованих комунікацій, аудиторного трансферу та крос-медійної синергії, що утворюють матрицю функціональної взаємодії.



Інтеграція персонального бренду в PR-технології призводить до парадигмальних змін у структурі комунікаційних моделей, зокрема: переходу від масово-орієнтованих до персоналізованих комунікацій, розмиття межі між комунікатором та реципієнтом, трансформації лінійності у циркулярність та переходу від раціональних до емоційно-наративних моделей впливу.

Доведено, що персональний бренд є не просто додатковим інструментом у системі PR-комунікацій, а стратегічним ресурсом, що трансформує традиційні комунікаційні моделі та підвищує ефективність PR-діяльності. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку методики кількісного вимірювання впливу персонального бренду на ефективність PR-комунікацій у різних галузях, а також вивчення національної специфіки формування персонального бренду в умовах цифрової трансформації комунікаційного простору.

Література:

1. Montoya P., Vandehey T. The Brand Called You: Create a Personal Brand That Wins Attention and Grows Your Business. New York : McGraw-Hill, 2008. 280 p.
2. Schaefer M. W. Known: The Handbook for Building and Unleashing Your Personal Brand in the Digital Age. New York : Amacom, 2017. 254 p.
3. Arruda W., Dixson K. Career Distinction: Stand Out by Building Your Brand. New Jersey : Wiley, 2019. 224 p.
4. Deckers E., Lacy K. Branding Yourself: How to Use Social Media to Invent or Reinvent Yourself. Indianapolis : Que Publishing, 2017. 400 p.
5. Peters T. The Brand Called You. Fast Company. 1997. № 10. P. 83-90.
6. Bozkurt A. Digital identity formation: socially being real and present on digital networks. Educational Media International, 2016. 53(3): P. 153-167.
7. Aaker D. A. Building Strong Brands in a Modern Marketing World. Journal of Marketing Management. 2020. Vol. 36, № 1-2. P. 17-31.
8. Keller K. L. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. New York : Pearson, 2013. 832 p.



9. Кастельс М. Інформаційна епоха: економіка, суспільство і культура / пер. з англ. О. І. Шкаратана. Київ : ГО «Ваш формат», 2015. 552 с.

References.

1. Montoya P., Vandehey T. The Brand Called You: Create a Personal Brand That Wins Attention and Grows Your Business. New York : McGraw-Hill, 2009. 280 p.
2. Schaefer M. W. Known: The Handbook for Building and Unleashing Your Personal Brand in the Digital Age. New York : Amacom, 2017. 254 p.
3. Arruda W., Dixson K. Career Distinction: Stand Out by Building Your Brand. New Jersey : Wiley, 2019. 224 p.
4. Deckers E., Lacy K. Branding Yourself: How to Use Social Media to Invent or Reinvent Yourself. Indianapolis : Que Publishing, 2017. 400 p.
5. Peters T. The Brand Called You. Fast Company. 1997. № 10. P. 83-90.
6. Bozkurt A. Digital identity formation: socially being real and present on digital networks. Educational Media International, 2016. 53(3): P. 153-167.
7. Aaker D. A. Building Strong Brands in a Modern Marketing World. Journal of Marketing Management. 2020. Vol. 36, № 1-2. P. 17-31.
8. Keller K. L. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. New York : Pearson, 2020. 832 p.
9. Kastels M. Informatsiina epokha: ekonomika, suspilstvo i kultura / per. z anhl. O. I. Shkaratana. Kyiv : HO «Vash format», 2015. 552 s.

Abstract. *This study is devoted to a comprehensive analysis of the phenomenon of personal branding as an integral component of modern PR technologies. It has been proven that modern companies are increasingly using the personal brands of their leaders and experts to strengthen corporate communications. This allows for the creation of multi-level PR strategies, where personal stories reinforce the overall narrative of the organization.*

The theoretical and methodological foundations of the concept of personal branding are considered, and the evolution of scientific approaches to its definition and classification is traced. A systematic analysis of the functional interaction of a personal brand with PR processes was carried out and the transformation of communication models under the influence of personification was revealed. The structural components of a personal brand were investigated from a scientific and methodological perspective, including its architectonics and semiotic aspects. The results of a case analysis of the implementation of personal branding in PR strategies are presented, with a categorization of successful practices and typical limitations.

As part of the study, the author proposed an integrated methodology for assessing a personal brand based on a matrix of indicators, including: recognition and awareness indicators, associativity index, communication conversion rate, media influence indicators, citation index, and audience engagement metrics. This methodology allows for both qualitative and quantitative assessment of personal brand, which increases the validity of research results and ensures their practical implementation.

Promising directions for further research into the phenomenon of personal branding are outlined, with an emphasis on interdisciplinary approaches and empirical methods for validating effectiveness.

The conducted comparative analysis allows us to state that, provided that contextual factors are taken into account and potential risks are minimized, the integration of a personal brand into PR technologies ensures a systematic increase in communication efficiency.

Keywords: *personal brand, PR technologies, communication strategies, branding, social communications, marketing.*



УДК 338.43:631.173:631.1:355.02

ORGANIZATION OF MACHINERY AND TRACTOR PARKS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN FRONTLINE AND DEOCCUPIED TERRITORIES

ОРГАНІЗАЦІЯ МАШИННО-ТРАКТОРНИХ ПАРКІВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ПРИФРОНТОВИХ І ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЯХ

Petrov V.M. / Петров В.М.

с.е.s., as.prof. / к.е.н., доц.

ORCID: 0000-0002-1693-2545

State Biotechnological University,

Kharkiv, Alchevskikh St., 44, 61002

***Анотація.** Досліджено проблеми технічного забезпечення агротехнологій у сільськогосподарських підприємствах на прифронтових і деокупованих територіях України у період широкомасштабної військової агресії РФ. Зазначено на особливостях сільського господарства як сфери матеріального виробництва та, відповідно, специфіки формування машинно-тракторних парків суб'єктів господарювання. Обґрунтовано заходи щодо розв'язання проблеми на різних рівнях управління галуззю – загально національному, регіональному, окремого підприємства. В умовах нестачі засобів механізації виробничих процесів зазначено на доцільності застосування перевірених передовою вітчизняною та іноземною практикою альтернативних форм використання сільськогосподарських машин і знарядь, таких як машинно-технологічні станції, обслуговуючі кооперативи, машинні кільця, залучення приватних власників тощо.*

***Ключові слова:** сільськогосподарське виробництво, підприємство, техніка, прифронтові і деокуповані території, технологія, використання машин.*

Вступ.

Процес сільськогосподарського виробництва передбачає наявність і взаємодію таких його елементів, як земельні ресурси (перш за все рілля), робоча сила, основний і оборотний капітал. Кількісне співвідношення між основними і оборотними засобами, їх пропорційність визначають органічний стан засобів виробництва у кожному конкретному сільськогосподарському підприємстві. Збільшення питомої ваги основних засобів характеризує технічний прогрес, підвищення рівня механізації і автоматизації виробничих процесів, поступальне якісне удосконалення продуктивних сил.

Відсутність чітко визначеної аграрної політики в Україні за доби державної незалежності, недостатня обґрунтованість напрямів і методів здійснення реформаторських заходів в АПК обумовили системну кризу вітчизняного сільського господарства. Стан матеріально-технічної бази суб'єктів



господарювання в останні десятиліття є критичним і набув ознак системності. За показниками фондозабезпеченості сільськогосподарських угідь і фондоозброєності праці галузь значно поступається не тільки високо розвиненим країнам Західної Європи і Північної Америки, а й країнам колишнього радянського союзу [1, 2]. У загальному спаді ефективності сільського господарства на фактор механізації припадає 40-50 % [3, 4].

Особливої гостроти набула проблема забезпечення сільськогосподарських підприємств засобами механізації технологічних процесів та ефективності їх використання після вторгнення російської федерації в Україну у лютому 2022 р. у регіонах, які згодом були звільнені від окупації та які ще й досі перебувають у стані прифронтових. Сьогодні цю проблему необхідно розв'язувати комплексно, з урахуванням усієї сукупності управлінських, техніко-технологічних, організаційно-економічних, фінансових, екологічних і соціальних складових. Необхідно ретельно досліджувати природу виникнення та особливості прояву цих кризових явищ безпосередньо у кожному конкретному господарстві, що дасть змогу опрацювати ефективні заходи щодо виведення їх виробничої діяльності на прогнозований рівень розвитку.

Основний текст. Головною проблемою сільських товаровиробників на прифронтових і деокупованих територіях є фізична руйнація їх матеріально-технічною бази, зменшення кількості силових і робочих сільськогосподарських машин, автомобільної техніки та іншого технологічного і допоміжного обладнання внаслідок повного знищення, пошкодження або безповоротного вивезення за межі господарств. За розрахунками науковців ННЦ «Інститут аграрної економіки» НААН, прямі економічні втрати внаслідок широкомасштабної збройної агресії РФ та тимчасової окупації окремих регіонів України станом на початок 2025 р. склали 11,2 млрд дол. США, включаючи, зокрема, втрати від знищення та пошкодження сільськогосподарської техніки на суму 6,5 млрд дол. США (58,0 %). У розрізі видів засобів механізації найбільші втрати припадають на трактори – близько 30,0 тис. одиниць, комбайни – 2,5, сівалки – 11,0, плуги – 8,7 тис. одиниць [5, 6]. Сьогодні ще важко оцінити усі



обсяги цих втрат у натуральному і вартісному виразі бо активні бойові дії ще тривають, але зрозуміло одне – у багатьох випадках рівень руйнації є критичним.

Специфіка технологічних процесів у сільському господарстві обумовлюється великою залежністю від часових параметрів їх виконання. На відміну від переважної більшості інших галузей матеріального виробництва, їх проведення не можна відкласти на інші терміни.

Саме тому проблема технічного забезпечення агротехнологій є визначальною в організації виробничого процесу як такого.

Аналіз щоденних інформаційних зведень з прифронтових і деокупованих територій дає всі підстави констатувати, що на них практично не залишилося сільськогосподарських підприємств, які б у тій чи іншій мірі не понесли матеріальних втрат внаслідок бойових дій. Тобто повністю забезпечити виконання замкненого технологічного циклу в оптимальні агротехнічні терміни за рахунок власних засобів механізації тут сьогодні не спроможне жодне господарство. У такій ситуації виникає гостра необхідність в обґрунтуванні та організації різних форм спільного (перехресного) використання технічних засобів, що дасть можливість у сучасних умовах забезпечити хоча б на достатньому рівні виробництво сільськогосподарської продукції. Здійснення подібних заходів у тій чи іншій мірі буде містити фактор адміністративного втручання і впливу на діяльність сільських товаровиробників та відходити від загально визнаних законів ринкового механізму господарювання. Проте в умовах воєнного стану певні елементи державного регулювання є припустимими і навіть необхідними, але за умов, що вони не будуть зачіпати інституціональні основи організації діяльності сільськогосподарських підприємств і спиратимуться на їх підтримку.

Вітчизняна та іноземна наука та передовий досвід протягом десятиліть відпрацювали ефективні механізми організації спільного використання сільськогосподарської техніки або надання відповідних агротехнологічних послуг як на кооперативних засадах, так і у різноманітних формах з залученням приватного капіталу. Як альтернативні варіанти можуть розглядатися: машинно-



технологічні станції, сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи, машинні кільця, прокат окремих агрегатів, залучення приватних власників технічних засобів тощо [7, 8]. Необхідно аналізувати та опрацьовувати різні варіанти розв'язання проблеми з урахуванням усіх особливостей кожного конкретного прифронтового або деокупованого регіону: рівня руйнації виробничого потенціалу та наявних можливостей і перспектив щодо його відновлення; особливостей спеціалізації сільськогосподарських підприємств; специфіки організації використання машинно-тракторного парку на різних земельних ділянках; рівня державного впливу і допомоги тощо.

На прифронтових і деокупованих територіях, де у сучасних умовах все ж таки є можливість організувати сільськогосподарське виробництво (зокрема рослинництво), у сільгоспідприємствах усіх організаційно-правових форм, незалежно від рівня концентрації їх виробничого потенціалу, необхідно провести інвентаризацію усіх наявних силових, робочих і допоміжних машин і знарядь, які ще можна залучити до господарського обігу. У цій роботі свою роль повинна виконати держава в особі галузевих органів управління обласних і районних військових адміністрацій, які мають для цього відповідні управлінські, організаційні, інформаційні та інші важелі, адже виконання такого складного комплексу заходів необхідно здійснювати на великій території, яка до того ж має специфічний правовий режим. При чому, ця робота у сучасних умовах повинна проводитись у безперервному (перманентному) режимі, бо щодня продовжує надходити інформація про обстріли і бомбардування сільськогосподарських підприємств у багатьох регіонах з усіма негативними наслідками.

Важливою складовою цієї роботи також є кваліфікована діагностика технічного стану засобів механізації, які мають перспективи бути залученим до виконання польових робіт у найближчий час. Це сприятиме ефективній організації та управлінню їх відновленням і ремонтами, полегшить формування портфелів замовлень та постачання запасних частин і витратних матеріалів, дозволить мобілізувати необхідні інженерно-технічні, управлінські та механізаторські кадри.



Висновки.

У сучасних умовах воєнного стану в Україні проблема технічного забезпечення сільськогосподарських товаровиробників на прифронтових і деокупованих територіях виступає вирішальним фактором ведення ними виробничої діяльності як такої. Її розв'язання потребує розроблення і реалізації відповідних ефективних організаційних рішень на усіх рівнях управління галуззю – загально національному, регіональному, окремого підприємства. В умовах специфіки правового режиму цих територій та продовження активних бойових дій значно зростає роль держави в цих процесах як ініціатора, організатора виконання і координатора відповідних кроків.

Лише виважений системний підхід до реалізації комплексу запропонованих заходів, який враховує усі індивідуальні управлінські, техніко-технологічні, організаційно-економічні, соціальні та інші особливості, дасть змогу забезпечити поступове відновлення матеріально-технічної бази сільськогосподарських підприємств, що розташовані на деокупованих і прифронтових територіях, як першооснови провадження ними виробничої діяльності.

Література:

1. Захарчук О.В. Матеріально-технічне забезпечення сільськогосподарських підприємств України та їх модернізація. *Економіка АПК*. 2016. № 7. С. 72-79.
2. Лупенко Ю.О., Захарчук О.В., Могилова М.М. Наукове забезпечення техніко-технологічного оновлення аграрного виробництва в Україні. *Економіка АПК*. 2017. № 5. С. 5-12.
3. Іванишин В.В. Інноваційне забезпечення оновлення техніко-технологічної бази підприємств АПК. *Економіка АПК*. 2010. № 1. С. 128-133.
4. Іванишин В.В. Організаційно-економічні засади відтворення і ефективного використання технічного потенціалу аграрного виробництва : монографія. Київ : ННЦ ІАЕ, 2011. 350 с.
5. Захарчук О.В. Проблеми матеріально-технічного та інвестиційного



забезпечення сільгосп підприємств поглибилися внаслідок збройної агресії РФ проти України. URL: <http://www.iae.org.ua/presscentre/archnews/4127-problemy-materialno-tekhnichnoho-ta-investytsiynoho-zabezpechennya-silhosppidpryyemstv-pohlybylysy-vnaslidok-zbroynoyi-ahresiyi-rf-proty-ukrayiny-oleksandr-zakharchuk.html> (дата звернення: 20.06.2025).

6. Захарчук О.В. Роботу з повоєнного відновлення інвестиційного та матеріально-технічного забезпечення агровиробництва України слід починати вже зараз. URL: <http://www.iae.org.ua/presscentre/archnews/4134-robotu-z-povoyennoho-vidnovlennya-investytsiynoho-ta-materialno-tekhnichnoho-zabezpechennya-ahrovyrubnytstva-ukrayiny-slid-pochynaty-vzhe-zaraz-oleksandr-zakharchuk.html> (дата звернення: 20.06.2025).

7. Петров В.М. Історична роль машинно-тракторних станцій та перспективи їх розвитку в Україні. *Економіка АПК*. 2010. № 2. С. 102-107.

8. Петров В.М. Організація ефективної системи агротехнічного обслуговування сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2009. № 10. С. 25-28.

***Abstract.** The problems of technical support of agricultural technologies in agricultural enterprises in frontline and deoccupied territories of Ukraine during the period of large-scale military aggression of the Russian Federation are studied. The features of agriculture as a sphere of material production and, accordingly, the specifics of the formation of machine and tractor parks of business entities are indicated. Measures to solve the problem at different levels of industry management are substantiated - national, regional, and individual enterprise. In the conditions of a shortage of means of mechanization of production processes, the expediency of using alternative forms of using agricultural machines and tools, proven by advanced domestic and foreign practice, such as machine-technological stations, service cooperatives, machine rings, involvement of private owners, is emphasized.*

***Key words:** agricultural production, enterprise, machinery, front-line and deoccupied territories, technology, use of machines.*



UDC 351.778

TOURISM POLICY IN THE CONTEXT OF WAR

Pecheniuk A.P.*c. e. s., as.prof.*

ORCID: 0000-0002-3582-9236

*Higher Educational Institution Podillia State University,
St. Shevchenko, 1313, Kamianets-Podilskyi, Ukraine, 32300***Oleksiyko S.L.***lecturer*

ORCID: 0000-0002-3092-6790

*Higher Educational Institution, Podillia State University,
St. Shevchenko, 13, Kamianets-Podilskyi, Ukraine, 32300***Evtushok V.A.***lecturer*

ORCID: 0000-0001-9206-3276

*Kharkiv National University of Internal Affairs,
Lev Landau Ave., 27, Kharkiv, Ukraine, 61080*

Abstract. *The article analyzes the transformation of Ukraine's tourism policy in the context of full-scale war. Key challenges for the sector are identified, including infrastructure destruction, the loss of a safe national image, shifts in consumer behavior due to internal displacement, and institutional uncertainty. An assessment of the tourism sector's financial performance for 2022–2024 demonstrates potential for recovery driven by increased tax revenues and sustained local demand. The article summarizes the main directions of Ukraine's adaptive tourism policy: the development of domestic tourism, digitalization, international cooperation, and decentralization of governance. The international experience of post-war tourism recovery is examined, confirming the relevance of institutional support for "memory tourism" and regional initiatives. The study concludes that updating the national tourism strategy and integrating tourism into the country's post-war recovery policy is essential.*

Keywords: *tourism policy, war, domestic tourism, tourism infrastructure, recovery*

Introduction

The development of an effective tourism policy during wartime represents a national-level challenge that intersects security, economic, humanitarian, and cultural dimensions. As part of the creative economy and a tool of socio-economic mobilization, tourism has the potential to support territorial recovery, facilitate the integration of internally displaced persons (IDPs), preserve national identity, and shape the international image of the state.

According to the UNWTO (2024), tourism can become one of the fastest-recovering economic sectors in post-crisis conditions, provided there is effective strategic planning, institutional support, and cross-sectoral coordination. However, in the context of armed conflict, the loss of infrastructure, a decline in travel safety, and



general economic destabilization require a rethinking of tourism policy approaches.

The development of an adaptive, resilient, and innovative tourism policy can not only minimize sectoral losses but also transform tourism into a powerful instrument for post-war recovery. Therefore, studying new models of tourism governance—considering both international experience and domestic challenges—is of significant academic and practical importance.

The aim of this article is to analyze the transformation of Ukraine's tourism policy under martial law and to outline the directions for its adaptation to the challenges of today.

Research Methodology

The methodological foundation of this study is based on a systemic interdisciplinary approach that integrates tools from economic analysis, public administration, sociology, and regional studies. To achieve the study's objectives, a combination of general scientific and specialized research methods was applied:

1. Analytical Method. Used to examine the current state of tourism policy in Ukraine under wartime conditions. This included a review of relevant legislative acts, governmental documents, analytical reports from the State Agency for Tourism Development of Ukraine (SATDU), the State Statistics Service of Ukraine, and other institutions.

2. Statistical Method. Applied to process official statistical data for the period 2022–2024 to identify trends in tax revenues, the number of tourism enterprises, and impacts on infrastructure. The method also included an evaluation of survey results concerning barriers to travel during martial law (SATDU, 2023).

3. Comparative Analysis. Used to compare Ukraine's experience with international practices in post-conflict tourism recovery. The comparison focused on aspects such as the role of tourism in reconstruction, types of supported tourism, and institutional and financial policies.

4. SWOT Analysis. Employed to identify internal strengths and weaknesses, as well as external opportunities and threats to the development of tourism policy in wartime and post-war contexts.



5. Expert Evaluation. Used to clarify practical trends in the tourism sector through expert opinions based on international reports (UNWTO, OECD, UNDP) and national analytical materials.

Results

The war in Ukraine has radically altered the functioning of the tourism sector, which prior to 2022 made a significant contribution to GDP, supported the development of small and medium-sized enterprises, created jobs, and promoted the country's international image. The destruction of infrastructure, temporary occupation of territories, safety threats, internal population displacement, and economic uncertainty have led to a deep crisis in tourism.

According to a 2023 survey conducted by the State Agency for Tourism Development, the main barriers to travel within Ukraine under martial law are: high level of danger – 57.4% of respondents; high prices – 42.2%; loss of access to seaside resorts – 24.4%; logistical challenges – 20.9%; lack of information about operational facilities – 9.8%; availability and condition of accommodation facilities (tourist bases, hotels, hostels) – 9.8%; and 5.9% of respondents reported no barriers (Fig. 1). (State Agency for Tourism Development, 2023).]

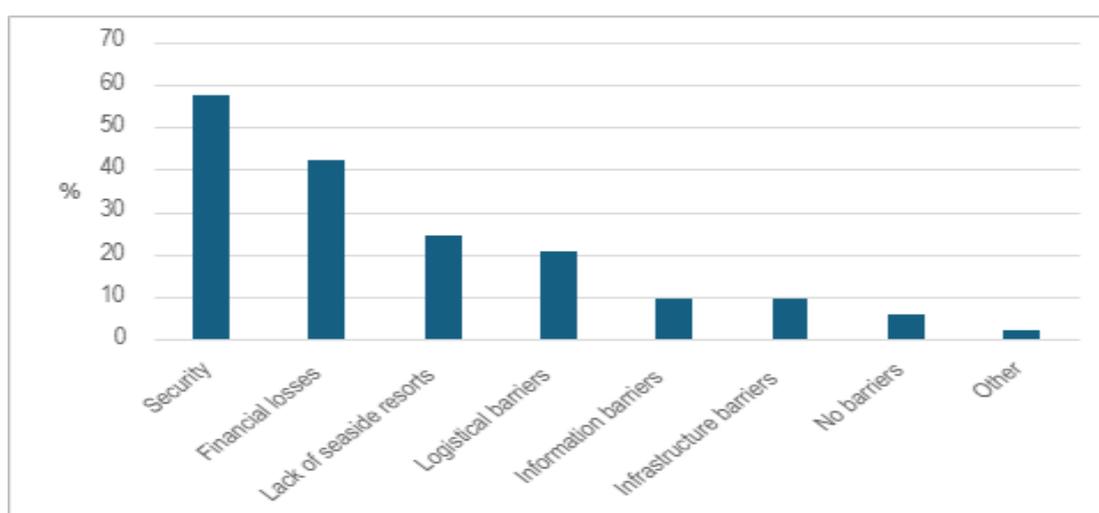


Figure 1 - The biggest barriers to travel in Ukraine during the war

According to preliminary estimates by the United Nations World Tourism Organization (UNWTO), as of 2023, the war has already caused damage to



cultural tourism sites amounting to USD 1.1 billion and to historical tourism assets estimated at USD 19.3 billion (Strategic Roadmap, 2024). A significant portion of the hotel and restaurant sector, transportation infrastructure, and tourism facilities in the Kyiv, Kharkiv, Kherson, Donetsk, and Luhansk regions has been destroyed. This situation has led to a geographic reorientation of tourist demand toward the central and western regions of Ukraine.

To assess the financial indicators of the tourism sector during wartime, we refer to the data presented in Table 1:

Table 1 - Key Performance Indicators of Ukraine’s Tourism Sector

Indicator	2022	2023	2024	Change in 2024 compared to 2021, %
Amount of tax revenues, million UAH.	1551	2 049	2 938	189,4
Number of taxpayers, units	18125	16465	17649	97,4

Source: (SATDU, 2025)

Analytical assessment of key tourism sector indicators indicates a significant increase in tax revenues from tourism activities across the country. This metric demonstrates an 89.4 % rise compared to the baseline year of 2022. Regarding the number of tourism entities, a minor contraction of 2.6 % is observed. The overall upward trend in tax revenue evidences sustained domestic tourism demand and highlights prospects for the sector’s further development in Ukraine.

Since the full-scale invasion by the Russian Federation, Ukraine’s tourism policy has undergone substantial transformation. Specifically, the reorientation of governmental priorities toward security and defense meant that no comprehensive national tourism strategy has yet been formulated, which remains a critical impediment for the sector.

State-led tourism policy initiatives have focused on several key directions:

- Promotion of domestic tourism: In 2022–2023, increased relocations to safer western regions fueled the development of local tourism products, including glamping, ecotourism, and cultural-historical routes.



- Availability of financial resources: Limited government funding has constrained coordinated marketing campaigns and support for small businesses.
- International cooperation and donor assistance: Joint projects with UNDP, USAID, and GIZ target tourism service digitalization and international promotion.
- Decentralization of tourism governance: Regional authorities and communities initiated tourism clusters (e.g. “Tourism in Zakarpattia”), inventory of heritage sites, and new route planning—demonstrating the growing importance of subnational tourism governance.

Consequently, under wartime conditions, Ukraine’s tourism policy operates at the tactical-response level, with emerging elements of strategic planning. Its effectiveness depends on the ability to balance security priorities with soft power, cultural diplomacy, and economic recovery tools.

Consequences of the war for tourism.

Destruction of tourism infrastructure. The conflict has resulted in substantial economic losses and the closure of tourism heritage sites, cultural, and religious institutions. From 2022 to August 2023 alone, 823 cultural heritage objects were damaged or destroyed—109 of national significance and 650 of local importance (Strategic Roadmap, 2024).

Loss of safe national image. A decline in travel safety indices and shifting priorities among international travelers have nearly halted inbound tourism.

Internal displacement. Millions of IDPs have altered tourism consumption patterns, simultaneously creating opportunities for social tourism and local initiatives in safer regions (Zakarpattia, Lviv, Bukovyna).

Legislative and institutional uncertainty. Key issues include the absence of an adaptive tourism recovery strategy, fragmented policies, underfunding of SATDU, and the loss of sector personnel.

Proposed policy directions during wartime include:

Development of regional adaptation plans for tourism under martial law (Lviv, Ivano-Frankivsk, Ternopil, and other rear regions with tourism potential).



Activation of domestic tourism, including patriotic routes, weekend tourism, gastronomic and eco-tourism.

Digitalization: development of mobile applications, interactive maps, VR tours.

Promotional campaigns (“Travel Ukraine Now”, “Discover Ukraine”) to support domestic demand.

Engagement of international donors to fund tourism infrastructure in secure areas.

International experience of post-war tourism development

Historical examples from conflict-affected countries demonstrate tourism’s pivotal role in post-war recovery. In Croatia post-1990s, tourism became a cornerstone of economic growth—by five years after conflict end, tourism revenues exceeded 15 % of GDP and international arrivals surpassed 5 million (UNWTO, 2001).

In Bosnia and Herzegovina, the government fostered “memory tourism,” involving visits to war memorials and museums; similarly, in Cambodia and Rwanda, tourism served not only for reconstruction but for fostering national narratives and reconciliation (Tymoshenko et al., 2024).

According to OECD (2022), successful tourism recovery depends on integrating digitalization, security, public-private partnerships, and local tourism support. For example, post-conflict Colombia invested significantly in domestic tourism, developed the “Colombia Realismo Mágico” brand, and established safe tourism routes in peaceful regions.

Key lessons relevant to Ukraine include:

- ✓ Institutional support for “memory tourism” (museums, memorial routes, cultural diplomacy).
- ✓ Strategic investments to enhance the security of tourism infrastructure.
- ✓ Target programs supporting local tourism businesses, particularly eco-tourism as a regional recovery driver.
- ✓ Use of innovative promotion tools (digital mapping, international exhibitions).
- ✓ Integration into the European tourism framework (EU programs: COSME, Routes4U, EDEN).
- ✓ Public-private partnerships in tourism infrastructure restoration.



Summary and conclusions.

The state of war in Ukraine has profoundly remodeled tourism policy —triggering a deep sectoral crisis characterized by infrastructure loss, diminished safety, population displacement, and economic instability. Nevertheless, analysis reveals an evolving adaptive model centered on domestic tourism, regional empowerment, digitalization, and international collaboration.

The 2024 uplift in tax revenues, despite challenging conditions, indicates sustained internal demand and sectoral resilience. However, structural challenges—lack of strategic planning and inadequate funding—necessitate immediate action, including the adoption of an updated Tourism Development Strategy, activation of regional tourism clusters, and stronger cross-sector coordination.

International experiences confirm the effectiveness of focused recovery strategies, such as memory tourism, secure infrastructure, eco-tourism, and public-private partnerships.

In conclusion, tourism can become a pivotal engine of Ukraine's economic and social recovery—provided it is incorporated into the national post-war reconstruction framework as a key component of humanitarian policy, cultural diplomacy, and sustainable regional development.

References:

1. OECD (Organization for Economic Cooperation and Development) (2022) Tourism Trends and Policies. Available online at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/support-materials/2022/11/oecd-tourism-trends-and-policies-2022_71dc1773/TTP2022-Policy-Highlights-en.pdf [accessed May 23 2025]
2. SATDU (State Agency for Tourism Development of Ukraine) (2023). Survey results on travel in Ukraine during the war. Available online at: <https://shorturl.at/gtAVh> [accessed May 23 2025]
3. SATDU (State Agency for Tourism Development of Ukraine) (2025). In 2024, the tourism sector of Ukraine brought almost 3 billion UAH to the budget. Available



online at: <https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2024-turistichna-sfera-ukrayini-prinesla-v-byudzheth-mayzhe-3-mlrd-grn> [accessed May 17 2025] (in Ukrainian)

4. Strategic Roadmap for the Recovery of Small and Medium-Sized Businesses in the Tourism and Hospitality Sector in 2023–2033 (2024). Available online at: <https://nto.ua/assets/files/ntou-library-small-and-medium-sized-businesses-recovery.pdf> [accessed May 13 2025] [accessed Feb 13 2025] (in Ukrainian)

5. Tymoshenko T., Shevchuk O. and Shevchuk O., (2024) Development of Tourism in the Communities and Regions of Ukraine in the Conditions of Post- War Reconstruction. *Economy and Society*. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-124>

6. UNWTO (World Tourism Organization) (2001) *Tourism Highlights*. Available online at: <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284406845> [accessed May 15 2025]

7. UNWTO (World Tourism Organization) (2024) *Global greenfield Investment in tourism Reflects Resilience and Shift Toward Sustainability in 2024*. Available online at: <https://www.unwto.org/news/global-greenfield-investment-in-tourism-reflects-resilience-and-shift-toward-sustainability-in-2024> [accessed May 23 2025]

8. VRU (Verkhovna Rada of Ukraine) (1995) *Law of Ukraine "On Tourism"* (2024 edition). Available online at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text> [accessed May 17 2025] (in Ukrainian)

**INNOVATIVE MARKETING OF STARTUPS IN THE SMALL BUSINESS****SEGMENT: UKRAINIAN AND GLOBAL EXPERIENCE****Nataliia Sinelnikova**

ORCID: 0009-0001-3269-9448

Head of Commercial Department, Onmarket.in.ua,

Master's Degree, Management of Business Economics,

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Abstract. *The article focuses on exploring the specifics of innovative marketing in startups within the small business sector, with particular attention to the Ukrainian context compared to global practices. The purpose of the article is to analyze the distinctive features of innovative marketing in startups operating in the small business segment, based on both Ukrainian and international experience. The study employed general scientific methods of cognition: analysis and synthesis; comparison; induction and deduction; systematization; generalization; statistical and logical analysis. The findings reveal that as of 2024, Ukraine has seen dynamic growth in the number of innovative startups despite martial law. The number of active innovative projects exceeded 2,600, while the total volume of attracted investments reached 462 million USD. The defense technology sector, in particular, demonstrated significant growth, securing over 60 million USD in funding. This dynamic can be explained by a high level of intellectual capital; a competitive IT sector; substantial support from international partners, especially the European Union. These factors have been shown to contribute to Ukraine's gradual integration into the global innovation ecosystem. The study also emphasizes the transformation of marketing in innovative startups – from a traditional promotional function to a comprehensive element of the business model. It has been demonstrated that marketing today serves as an integrated tool covering all stages of the product life cycle, from concept development to scaling. Key elements of modern innovative marketing include the use of artificial intelligence; big data analytics; digital platforms; social media. These technologies ensure flexibility in marketing strategies, enable effective customer communication, allow rapid market adaptation, and support the creation of resilient business models. In Ukraine, such practices are already being implemented, though certain challenges remain, such as insufficient government support; lack of systematic educational modernization; the need to build complete innovation ecosystems. The practical value of the study lies in the potential to use its findings to enhance development strategies for innovative small businesses in Ukraine by implementing effective marketing models based on global experience.*

Keywords: *innovative marketing, startups, small business, digital technologies, Ukraine.*

Introduction

Innovative marketing in the small business segment is gaining particular importance in the context of rapid digital transformation and market globalization. For startups, which are inherently sources of groundbreaking solutions, marketing serves not only as a tool for promotion but also as a strategic instrument for managing growth, testing business models, and shaping customer value. In the era of the Fourth Industrial Revolution, digital tools enable even small enterprises to achieve high levels of personalization, scalability, and consumer engagement, turning marketing into a key component of innovation activity.



Ukrainian and global experiences demonstrate different approaches to implementing innovative marketing, depending on resource availability; digital literacy levels; institutional support; the maturity of the innovation ecosystem. In Ukraine, where small businesses often face high barriers to market entry, marketing functions as a compensatory mechanism that enables rapid adaptation to change, investment attraction, and international outreach. A comparative analysis of these models allows for the identification of effective practices relevant to both the local context and the global positioning of startups.

The issue of innovative marketing in startups within the small business segment – examined through both Ukrainian and global lenses – is well represented in academic literature. The reference list includes in-depth analyses of innovative marketing in Ukrainian startups as well as overviews of global trends in small business innovation.

Literature Review

Significant contributions to this field have been made by A. Bohachova and Y. Zakorko [1], who explored online marketing tools that foster small business development in a digital transformation environment. Their work emphasizes practical aspects of startup promotion and brand building. M. M. Haustov [4] provides a solid methodological foundation by examining the processes of startup creation and scaling, focusing on the strategic importance of marketing. Y. O. Golysheva [3] analyzes innovative marketing tools in the agricultural sector, with findings that can be extrapolated to the broader small business segment.

Among international sources, a fundamental work by P. Kotler [7] stands out, discussing the shift from traditional to digital marketing models, which forms the basis for innovative approaches in startups. Theoretical foundations for integrating marketing and entrepreneurial approaches are presented by M. Morris, M. Schindehutte, and R. LaForge [9]. The “Global Startup Ecosystem Report 2023” [2] and “2025” [13] also serve as valuable resources, illustrating how marketing acts as a core element of innovation strategy within successful startup ecosystems. The practical challenges faced by Ukrainian startups during wartime are reflected in publications by Gradus [5] and Forbes [8; 11], offering insight into the adaptability of marketing



strategies in crisis conditions. Also noteworthy are publications by A.V. Verbitska, L.V. Babachenko, and I.V. Lysenko [14], who investigate the role of social media in customer engagement strategies.

The study also draws on expert literature, including online publications from Gradus, Forbes, AccessNewswire, and Startup Genome, which highlight current trends in digital marketing, global competition, and the innovation dynamics of small enterprises.

Despite the sufficient number of sources on this topic, there is still a lack of systematized material. Therefore, using various methods of scientific cognition, the information was analyzed, categorized, and structured in alignment with the subject of the study.

Purpose of the Article

The purpose of the article is to analyze the distinctive features of innovative marketing in startups within the small business segment based on Ukrainian and global experience. In order to achieve this purpose, the study aims to complete the following tasks: examine the current state of innovative startups in Ukraine and worldwide; outline the role of marketing in innovative entrepreneurship; analyze key tools of innovative marketing; identify the specifics of its implementation in both the global and Ukrainian contexts.

Research Results

In recent years, despite geopolitical and security challenges, startup ecosystems across the globe have shown steady development dynamics. At the same time, even in the third year of full-scale war, the Ukrainian startup sector retains the potential for scaling, innovative transformation, and integration into global innovation chains. This trend is not surprising for Ukraine, as over the past decade, its entrepreneurial landscape has been characterized by the following features:

- highly qualified human capital – the talent of Ukrainian developers is a key asset actively sought after by foreign companies [4];
- steady growth until 2022 – the startup industry grew by 20–30% annually, and since 2022 a new defense niche has emerged [4];



- support from the EU – this has enabled business relocation and continued operations abroad, although there is a risk of “brain drain” after the war [4].

The valuation and investment attractiveness of Ukrainian startups reflect significant sector growth over the past decade. According to Melnyk T. and Nesenyuk A. [8], the total value of Ukrainian startups in November 2022 was approximately 24.0 billion USD, which is 4.1 billion USD less than in 2021 (28.1 billion USD). However, this figure is more than nine times higher than in 2017 (2.6 billion USD), highlighting the dynamic development of Ukraine’s innovation ecosystem [8].

In 2024, according to Nesenyuk A. [11], Ukrainian tech companies attracted 462 million USD in investments, marking a 120% increase compared to 2023 (≈210 million USD). Of the total, around 60 million USD (13%) was directed toward the development of defense technology startups. The largest investment deals of the year included:

- CRM platform Creatio (200 million USD);
- fintech company Carmoola (19.2 million USD);
- platform Jome (NewHomesMate) (9.8 million USD);
- service IN1 (6 million USD);
- neobank Fintech Farm (5 million USD) [11].

Overall, the ten largest deals accounted for a total of 324.4 million USD, indicating a high concentration of capital in a limited number of projects with strong innovation and commercial potential [13].

In the field of artificial intelligence, 243 startups are currently operating, positioning Ukraine as a potential regional AI hub. These outcomes have been made possible due to public support mechanisms, including the Ukrainian Startup Fund (USF), which has awarded 571 grants totaling over 11 million USD. Startups that received USF support attracted an additional 120 million USD in external funding. In the defense technology sector, the Bravel platform mobilized over 40 million USD in 2024 to support projects in drone systems, machine vision, and combat analytics [13].

According to Ukraine’s Ministry of Digital Transformation, there are currently about 2,600 active startups in the country, with more than 600 additional companies



founded by Ukrainian entrepreneurs or graduates of domestic universities operating abroad. Over 18% of these were launched after the start of the full-scale invasion [13]. Moreover, more than 500 foreign startups operate in Ukraine with offices in the country, confirming its growing innovation appeal for both local and international players.

Most Ukrainian startups are currently at the stage of business expansion, investment search for scaling, or launching product sales (fig. 1).

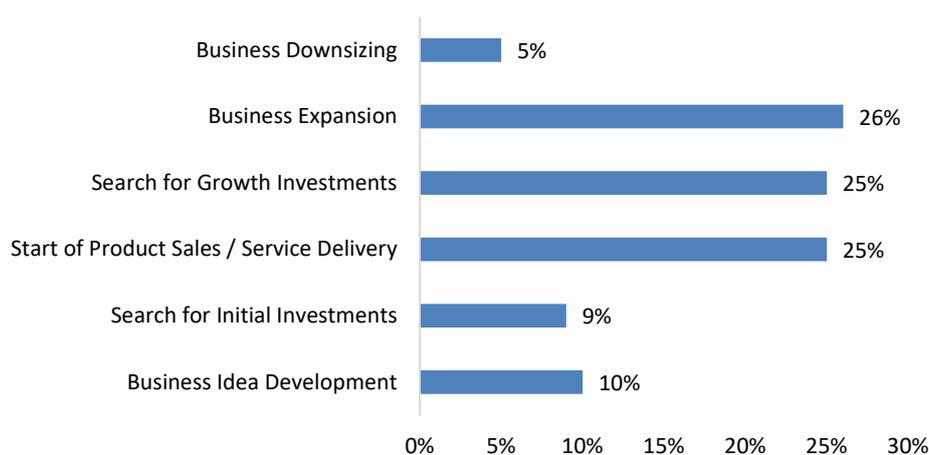


Figure 1 - Stages of innovative startups in Ukraine

Systematized based on source [5]

In terms of investor geography, 75% of startups currently consider Ukraine their primary market. However, within the next 1–3 years, this figure is expected to decline to 54%. Meanwhile, interest in the European Union is projected to increase from 39% to 50%, and in the United States from 23% to 34% [5]. The most common reasons for startup relocation include the need for a safer environment (46%); business continuity (35%); job retention (32%). Some companies also aim to access broader customer bases (22%) or resolve logistical issues (19%) [5].

The global context reveals a general cooling in investment activity. In 2022, global venture capital volume decreased by 35%, while the number of deals fell by 18%. Despite this, the average deal size grew by 2%, indicating that investors are focusing on high-quality projects [13]. The global number of startups surpassed 3.5 million, spanning over 290 innovation ecosystems. The total value of the global startup economy reached \$7.6 trillion, with artificial intelligence and big data accounting for



28% of all venture deals. In the Deep Tech segment, exits increased by 326% during 2021–2022 compared to 2017–2018 [13].

Silicon Valley, New York, and London continue to lead global ecosystem rankings, though Chinese centers such as Beijing and Shenzhen have lost ground, while Indian hubs have gained prominence. Among emerging ecosystems, Istanbul shows the highest activity, topping the Strong Starters ranking [13].

Innovative startups around the world demonstrate characteristics that reflect a deep transformation of business processes and marketing approaches in the digital economy and the Fourth Industrial Revolution. Modern startups actively apply digital marketing innovations such as:

- mobile internet;
- internet of things;
- cloud technologies;
- 3D printing and robotics.

At the same time, production innovations are becoming marketing innovations through the formation of innovative brand labels. These technologies enable rapid business scaling; user integration into product creation (co-creation); implementation of dynamic pricing models (currency); activation of customer communities (communal activation); and continuous audience dialogue (conversation) – in line with the updated 4C marketing model [7], which underpins today's innovative marketing.

Another notable trend is the shift in consumption logic: startups operate in a paradigm of access over ownership (e.g., Uber, Airbnb), applying P2P models that lower entry barriers for new users and offer instant service access [7].

Entrepreneurial marketing stands at the core of startup innovation strategies, blending marketing tools with entrepreneurial agility. This approach focuses on identifying new opportunities; building long-term customer relationships; testing hypotheses quickly; participating in product development; and flexibly managing the innovation portfolio [9]. Marketing is closely tied to financial outcomes and aims to ensure profitability through sustained innovation.

Social media has become an integral part of innovative marketing strategies,



serving as a channel for interaction, promotion, analytics, and scaling. Its importance is amplified by limited resources at early startup stages and the need for fast market entry. Within inbound marketing strategies, social media attracts audiences through relevant and valuable content rather than intrusive advertising. This fosters lasting engagement and gradually turns visitors into loyal users or customers [14]. Content created by the company serves simultaneously as an engagement tool, a feedback source, and a foundation for analyzing behavioral patterns. As a result, digital communications evolve into a powerful business function that supports product development and strategic planning.

Social media also provides a space for horizontal interaction, where the consumer is not just a recipient but an active participant in the brand relationship. These connections are based on trust, authenticity, and transparency – principles central to the modern marketing logic described in the Marketing 4.0 concept [7]. In this environment, the brand must be part of the community, respond to queries, and initiate value-based dialogue.

Statistical data highlights the scaling potential offered by social platforms: Facebook has over 2.9 billion users, YouTube 2.5 billion, Instagram 1.4 billion, and TikTok 1 billion [15]. This demonstrates the ability to reach broad audiences through geographic, age, and behavioral segmentation – particularly important for startups seeking global expansion. Social networks also offer advanced analytics tools, enabling real-time campaign adjustments, A/B testing, and accurate content performance evaluation.

A fundamental element of social media is the “six degrees of separation” concept, which proves that users can be connected through just a few intermediaries. This enables the viral spread of information, allowing a single message or campaign to reach a wide audience quickly with the right content support [15].

Today, social media is not only a promotion channel for startups but also a space for idea validation, first customer and partner discovery, value proposition presentation, and initial brand reputation building. In this case, content serves communicative, reputational, and analytical functions. Effectiveness depends on



content quality – it must be unique, useful, and easy to consume [14].

Artificial intelligence (AI) plays a special role in shaping innovative marketing, increasingly replacing human decision-making. System 1 (intuitive, fast) and System 2 (analytical, deliberate) – the two cognitive models of the human brain – are being replaced by algorithmic approaches that show greater accuracy and consistency in complex or unpredictable environments [10]. Algorithms outperform human judgment in both high-validity environments (where relationships between features and outcomes are stable) and low-validity ones (where cognitive biases lead to error).

Thus, innovative marketing in small business startups:

- operates based on convergent digital technologies [8];
- adopts marketing models focused on communities, co-creation, and transparency [8];
- integrates marketing into all business processes to support innovation-driven growth [9];
- uses AI to enhance decision-making in complex market environments [10].

These characteristics define a new entrepreneurial logic, where startups act as laboratories of digital transformation – shifting focus from product to interaction, from transactions to relationships, and from linear processes to adaptive systems.

As for the unique features of innovative marketing in Ukraine, it is shaped by a combination of internal resources (intellectual capital, IT expertise) and external challenges (war, institutional barriers), while gradually aligning with global development models. Its specific traits are influenced both by the nature of innovation and by the conditions of the national economic environment.

Ukrainian startups tend to adapt global technologies rather than create radical innovations. This is due, on one hand, to a high level of scientific potential – with over 100,000 highly qualified specialists as of early 2015 [12] – and on the other hand, to weak innovation infrastructure, limited state support, and talent outflow, which hinder the integration of scientific developments into business.

Innovative entrepreneurship in Ukraine remains largely focused on optimization innovations – cost reduction, automation, and product improvement. The potential for



radical strategies such as new market creation, unique value propositions, and Blue Ocean approaches remains underutilized [12].

In the agricultural sector, which is critical for Ukraine, innovation is being implemented in the form of technologies and new products. For example, precision farming tools (GPS navigation, satellite monitoring, drones, process automation) increase efficiency while reducing resource use and environmental impact [3]. There is also a growing interest in biological innovations, such as lab-grown meat, which opens new market niches, though widespread adoption is not expected before 2035 [3].

Digitization of marketing processes is another notable trend among Ukrainian startups, particularly in the small business segment. Having a website, social media presence, online reputation management, and regular result analysis is gradually becoming standard practice [1]. This allows startups to access customer bases, minimize costs, and remain highly adaptable to market shifts.

Based on global experience, the following are key areas for the development of Ukrainian innovative startups:

- technological integration – adoption of advanced solutions such as AI, cloud services, automation, big data, and blockchain [6]; this enables business model innovation beyond process optimization, as seen in P2P models in trade or agriculture;
- government support through digital infrastructure and innovation clusters – providing environments for testing new solutions, launching incubators, and offering tax incentives for innovation [6]; this approach is widely used in the EU and the US;
- educational and institutional modernization – creation of programs in innovation management, marketing, and digital transformation. Following global best practices, the state should support lifelong learning for entrepreneurs and facilitate knowledge transfer from universities to businesses;
- systemic formation of the innovation ecosystem – development of tech parks, science-business collaboration platforms, and intellectual property protection. Only through collaboration among key ecosystem players (government, science, business, investors) can national startups scale to the global level.

Therefore, the key features of innovative startups in Ukraine include a



predominance of adaptive and technological innovation; active use of digital tools; limited institutional support; and significant untapped scientific potential. Their future growth depends on strategic alignment with global practices tailored to local conditions.

Conclusions

As of 2024, Ukrainian innovative startups continue to grow despite wartime conditions: the number of active projects has surpassed 2,600; investment volumes have reached 462 million USD; and the defense technology sector has secured over 60 million USD. The strong growth momentum, combined with local IT potential and international support, indicates Ukraine's gradual integration into the global innovation ecosystem. Ukrainian startups are growing at a faster pace than the global average, driven by high intellectual capital and sustained EU funding.

In modern startups, marketing is not just a promotion tool but a central element of the business model. Innovation becomes part of the marketing strategy – shaping the value proposition, engaging user communities, and ensuring market adaptability. Marketing is integrated into every stage of the product life cycle, from testing to scaling. Key features of today's innovative marketing include the use of artificial intelligence; big data analytics; social media; digital platforms – enabling effective audience engagement, demand responsiveness, and long-term customer relationships. Digital marketing now permeates all stages of production, making the process innovative and customer-oriented.

In Ukraine, innovative marketing is developing based on global technologies. Websites, social media presence, and alignment with global models lay the foundation for strategic growth of small businesses. AI is being actively integrated into innovation business processes, but the main barriers to entrepreneurship development include weak state support for startups; the need for educational modernization; and the systemic formation of innovation ecosystems.

References:

1. Bohachova A., Zakorko Y. Online marketing for small businesses.



Economics. Finances. Law, 2023, №5, 21–23. DOI:
<https://doi.org/10.37634/efp.2023.5.4>

2. Global Startup Ecosystem Report 2023 Showcases Top-Ranked Ecosystems, Key Trends, and \$7.6 Trillion in Global Startup Economy Value Creation. accessnewswire.com, 2023. URL:
<https://www.accessnewswire.com/newsroom/en/government/global-startup-ecosystem-report-2023-showcases-top-ranked-ecosystems-key-trends-and-7.6-t-761006>

3. Golysheva Y.O. Innovative marketing tools to improve the competitiveness of agricultural enterprises. Economics and Society, 2021, №32. DOI:
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-76>

4. Haustov M.M. Startups: creation and scaling: monograph. Kharkiv: FOP Liburkina L.M., 2023. 224 p. URL: https://ndc-ipr.org/media/publications/files/Mono_Startups_aWK106u.pdf

5. How are startups developing in Ukraine during the war? gradus.app, 2025. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/ukrainian-startups-feel-more-optimistic-compared-traditional-businesses/>

6. Innovative strategies and challenges of modern marketing in the context of global technological changes and digitalization of economic processes: materials of the International Scientific and Practical Conference (April 10, 2025) / edited by B. Semak, N. Basiy, O. Vovchanska. Lviv: LTEU, 2025. 224 p.

7. Kotler P. Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. Wiley, 2017. URL: [https://www.drnishikantjha.com/booksCollection/Marketing%204.0%20Moving%20from%20Traditional%20to%20Digital%20\(%20PDFDrive%20\).pdf](https://www.drnishikantjha.com/booksCollection/Marketing%204.0%20Moving%20from%20Traditional%20to%20Digital%20(%20PDFDrive%20).pdf)

8. Melnyk T., Nesenyuk A. The total value of all Ukrainian startups is €23.3 billion – €4 billion less than in 2021. Forbes, 2023. URL: <https://forbes.ua/news/sukupna-vartist-usikh-ukrainskikh-startapiv-233-mlrd-tse-na-4-mlrd-menshe-nizh-u-2021-rotsi-14122023-17912>

9. Morris M., Schindehutte M., LaForge R. Entrepreneurial marketing: A construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives.



Journal of Marketing Theory & Practice, 2002, №10, 19–34. DOI: <https://doi.org/10.1080/10696679.2002.11501922>

10. Mugrauer A., Pers J. Marketing managers in the age of AI: A multiple-case study of B2C firms. Master's thesis in Business Administration, 15 Credits, Spring 2019. URL: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1333578/FULLTEXT01.pdf>

11. Nesenjuk A. Technology sector returns to 2021 level – AVentures Capital. How much investment Ukrainian startups attracted. Forbes, 2025. URL: <https://forbes.ua/news/tehnologichniy-sektor-povertaetsya-na-riven-2021-go-aventures-capital-skilki-investitsiy-zaluchili-ukrainski-startapi-03032025-27673>

12. Shvydanenko H.O., Kyryliuk O.V. Current trends in the development of innovative entrepreneurship in Ukraine. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/70b9b23f-6cba-4a5d-be5f-fa145609ff7d/content>

13. The Global Startup Ecosystem Report 2025. startupgenome.com, 2025. URL: https://startupgenome.com/contents/report/gser-2025_4786.pdf

14. Verbitska A.V., Babachenko L.V., Lysenko I.V. The role of social networks in inbound marketing strategy for startups. Academic Visions, 2023, №17. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7759265>

15. Yan K., Ratchatakulpat T., Taiwan A. The role of social media in digital marketing: Impacts, strategies, and future research directions. Business and Social Sciences Conference Proceedings, 2025, №1, 48–57. DOI: <https://doi.org/10.71222/1d62a074>



UDC 658.5:330.341.1:338.45

FORMATION OF INNOVATIVE CAPITAL OF PROCESSING ENTERPRISES

Stanislav Palianytsia

PhD student

ORCID: 0009-0007-5880-4756

West Ukrainian National University,
Ternopil, Lvivska street, 11, 46009

Abstract. The modern economy is at the stage of deep transformation, caused by active digitalization, the growing role of knowledge and information resources and increasing requirements for technological flexibility of enterprises. One of the basic factors ensuring such development is innovative capital as a set of intangible assets that form the potential of an enterprise to create, implement and commercialize innovations. Innovative capital includes not only technologies and know-how, but also the intellectual resources of employees, organizational culture, management tools, as well as the ability to strategic cooperation and adapt to the challenges of the external environment. It is the presence of developed innovative capital that allows processing enterprises to move from an inertial model of functioning to an innovation-oriented growth model capable of ensuring technological renewal and a stable position in the domestic and foreign markets. The article examines the theoretical principles of the formation of innovative capital of processing enterprises as a key factor in their competitiveness and sustainable development in the conditions of digitalization and technological changes. The structural components of innovative capital are analyzed, in particular intellectual resources, technological innovations, organizational and managerial solutions, as well as elements of a corporate culture focused on innovation. The features of the influence of the external environment on the innovative potential of enterprises are determined and the internal mechanisms for increasing innovative capital are identified. The conclusion is made about the need for systematic management of innovative development, modernization of production processes and activation of investments in human capital as priority areas for forming an innovative model of functioning of processing enterprises.

Key words: intellectual capital, intellectual potential, innovations, transformations, digitalization, innovative changes, development of intellectual potential

Introduction. Global transformations in the economic environment, associated with the development of digital technologies, the transition to Industry 4.0, increased competition and changing consumer demands, require industrial enterprises to review traditional models of functioning. This is especially true for the processing industry, which plays a strategic role in ensuring sustainable economic growth, employment and the formation of added value in the national economy. Under modern conditions, the determining resource for development is not so much the material and technical base, but rather innovative capital - a set of knowledge, technologies, experience, management decisions and human potential that ensure the ability of an enterprise to innovate.



The concept of innovative capital, associated with the categories of intellectual, human and organizational capital, has an independent value in the context of industrial modernization. Its formation involves the purposeful accumulation and integration of intangible assets that determine the ability of an enterprise to generate new ideas, implement technological solutions, increase productivity and strengthen market positions. At the same time, due to the complexity of quantitative assessment and the lack of a single measurement methodology, innovative capital still remains insufficiently researched and poorly applied in the practice of enterprise management, in particular in the processing sector [1-6].

This issue becomes particularly relevant in the context of post-crisis economic recovery, the need for energy efficiency, environmental safety and digital transformation of production. The formation of innovative capital in such conditions requires a comprehensive approach that takes into account not only the internal resources of the enterprise, but also the institutional environment, investment climate, state support for innovation activities and the level of integration into scientific and technological networks. Thus, the purpose of the article is to theoretically substantiate the essence of innovative capital, analyze the factors of its formation at processing enterprises. The main methods of the presented study are: the method of analysis, the method of synthesis, the methods of induction and deduction, the method of generalization, the logical method, the tabular method for a visual presentation of the research results.

In the context of globalization, digital transformation and increased competition, innovation potential is becoming a key strategic resource for economic development of both individual enterprises and the national economy as a whole. The ability to create, adapt and commercialize innovations determines not only the level of competitiveness of business entities, but also the efficiency of using available resources, the level of technological maturity and the prospects for integration into global production and innovation chains. At the same time, there is a growing need for adaptive approaches to managing innovation potential that take into account industry specifics, the dynamics of the external environment, the risks of digitalization and the



challenges of sustainable development. This emphasizes the importance of scientific substantiation of the content, structure, determinants and mechanisms for implementing innovation potential at the level of enterprises, regions and industries. That is why the presented issues were reflected in the works of such scientists as R. Augustyn, V. Verba, B. Genkin, V. Glukhov, O. Grishnova, V. Inozemtsev, B. Milner, K. Nilson, I. Novikova, O. Ovechkina, O. Petrov, P. Senj, O. Sobko, T. Stewart, O. Toffler, A. Ukrainets, P. Shiyan, V. Shcherbak and others.

Thus, the study of innovative potential is timely and socially significant, since it forms the scientific basis for building effective development strategies, modernization of production and strengthening the national economy in conditions of rapid technological change.

Main text.

Innovative capital is a component of intellectual capital and is considered as a set of intangible resources that ensure the ability of an enterprise to generate, implement and commercialize innovations. Its formation occurs at the intersection of human capital (knowledge, skills, creativity of personnel), structural capital (organizational processes, IT systems, patents, know-how) and social or relational capital (relationships with partners, customers, institutions).

In the conditions of a transformational economy, innovative capital is a key determinant of competitiveness, since it allows you to adapt to changes, quickly respond to market demands and implement technological solutions that provide long-term value for consumers and stakeholders.

Based on the theoretical basis of the study [1-17], the following definition can be further understood as innovative capital, which represents a specific component of intellectual capital, which is directly related to the ability of an enterprise or organization to create, master, implement and commercialize innovations. Its features are determined by both the economic nature and the dynamic nature of the modern business environment (Table 1).

**Table 1** – Features of innovation capital

Feature	Characteristic
Intangible nature	Innovation capital has no physical form - it is embodied in knowledge, experience, patents, licenses, technologies, digital solutions, databases, management practices, etc.
Integrated	It is formed on the basis of the interaction of human, structural and social capital, combining personnel, institutional memory, management systems, organizational culture and external relations
High dependence on the human factor	The quality of innovative capital directly depends on the level of qualification of employees, their ability to learn, create and manage knowledge
Dynamics and reproducibility	Innovative capital is constantly updated, expanded or depreciated depending on investments in R&D, digitalization, personnel education and management efficiency
Multiple effects	The same element of innovative capital can simultaneously affect productivity, quality, speed of service and innovation
High level of commercialization	Unlike simple knowledge, innovative capital has applied value and is focused on obtaining economic benefits through new products, processes, markets
Sensitivity to the external environment	Its effectiveness is largely determined by the institutional environment, state policy in the field of innovation, scientific and technological infrastructure and the level of competitive pressure

Systematized by the author based on [1-17]

The formation of innovative capital is a key factor in ensuring the long-term competitiveness and sustainable development of enterprises in the context of global economic transformation, digitalization and increased market competition. The study showed that innovative capital is an integrated intangible resource that combines human, structural and social capital, which together provide the ability to create, implement and commercialize innovations.

Of particular importance is the strategic management of this type of capital, in particular, investing in the development of human potential, supporting internal processes of knowledge generation, developing an organizational culture of innovation and establishing interaction with the external innovation environment. It is such systemic integration that provides the opportunity for the enterprise to adapt to



changes, quickly respond to market challenges and create new value.

The formation of innovative capital should take into account industry specifics, the state of scientific and technical infrastructure, the availability of digital technologies and institutional support.

Innovative capital is formed as a set of intangible assets that provide the enterprise with the ability to innovative development, technological renewal and adaptation to changes in the external environment. Its structure includes several key interrelated components: human capital, structural (organizational) capital; relational (social, external) capital; digital capital.

Thus, innovative capital is a systemic combination of internal resources (knowledge, processes, technologies) and external connections, which together create an environment for the emergence and implementation of new ideas. It is its effective structure and ability to develop that determine the level of innovative activity of the enterprise.

The external environment determines the conditions in which the enterprise operates and to a large extent forms the boundaries and opportunities for the realization of its innovative potential. The key features of such influence include: institutional context; level of scientific and technological development of the country or region; competitive environment; international integration; access to digital and financial resources.

Despite the influence of the external environment, it is internal factors that determine the enterprise's ability to innovative growth. Main mechanisms: knowledge management and personnel training; investment in R&D; digitalization of processes; innovation culture; internal entrepreneurship (intrapreneurship); intellectual property management.

Innovative development of an enterprise is the result of a complex interaction of external and internal factors. The external environment creates a favorable or restrictive background, but it is the internal mechanisms of resource management, knowledge and innovation culture that determine the effectiveness of the formation of innovative capital and its role in achieving strategic goals.



Summary and conclusions. The implementation of an innovative model of processing enterprises requires a systematic approach to managing all aspects of their development. In the context of technological instability, global competition and increasing requirements for resource efficiency, it is critically important not only to implement individual innovations, but also to create a comprehensive innovation management system focused on sustainable development.

One of the key areas of such a model is the modernization of production processes based on digital technologies, automation, flexible production and the use of the principles of Industry 4.0. It allows you to increase productivity, reduce costs, reduce the technogenic load on the environment and ensure a rapid response to market changes.

At the same time, a determining condition for sustainable innovative development is investment support for human capital, which includes improving the skills of employees, developing competencies in the field of digital technologies, knowledge management and innovative thinking. It is human capital that is the source of ideas, the driver of transformations and the guarantor of the effective use of other resources.

Thus, systematic management of innovative development, technological modernization, and increased investment in human capital should become priority strategic directions of the policy of processing enterprises. Their implementation will create the prerequisites for increasing competitiveness, environmental responsibility, and economic sustainability in the long term.

References:

1. Andal-Ancion, A., Cartwright, P. A., and Yip, G. S. (2003). The digital transformation of traditional businesses, *MIT Sloan Management Review* (44:4), pp. 34-41.
2. Galoyan D., Mkrtchyan T., Hrosul V., Buhrimenko R., Smirnova P., Balamut H. Formation of adaptation strategy for business entities in the context of digital transformation of the economy. *Review of Economics and Finance*. 2023, Issue 21. P. 616–621



3. Going Digital: Making the Transformation Work for Growth and Well-being, URL: <http://www.oecd.org/going-digital/project>

4. Hrosul V., Buhrimenko R., Smirnova P., Timchenko O., Balamut H., Rachkovan O. Specifics of economical digital transformation in the context of the diversification processes impact. Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research. 2022. Czech Republic: Hradec Kralove. 12, Issue 2. P. 154– 159.

5. Andrushkiv B. M. Intelktual'nyy potentsial pidpryyemstva yak instrumentariy pidvyschennya konkurentospromozhnosti ta zasib vkhodzhennya yoho v yevropeys'kyy ekonomichnyy prostir / B. M. Andrushkiv, H. Y. Ostrovs'ka, O. I. Pavlykivs'ka // Derzhava ta rehiony. Seriya : Ekonomika ta pidpryyemnytstvo. - 2017. - № 6. - S. 38-43. - Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2017_6_9.

6. Bonk I. Sutnist' potentsialu pidpryyemstva ta pidkhody do yoho traktuvannya. Materialy VIII Naukovo-praktychnoyi konferentsiyi studentiv ta molodykh vchenykh z mizhnarodnoyu uchastyu «Aktual'ni problemy ekonomiky, pidpryyemnytstva ta upravlinnya na suchasnomu etapi» (26 zhovtnya 2023 r., m. Ternopil', ZUNU).

7. Bunyak N.M. Innovatsiynnyy menedzhment : konspekt lektsiy. Luts'k : Volyns'kyy natsional'nyy universytet imeni Lesi Ukrayinky, 2022. 132 s. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/21323/1/%D0%86%D0%9C_%D0%9A%D0%9B.pdf

8. Verhal K.YU. Teoretychni aspekty stratehichnoho upravlinnya pidpryyemstvom v umovakh intehtratsiyi. Naukovyy visnyk Poltav's'koho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya: Ekonomichni nauky. 2018. № 3. S. 33-40.

9. Zadorozhnyy H.V., Khomyn O.V. Intelktual'ne pidpryyemnytstvo u ekonomitsi znan'. Kharkiv: Kharkivs'kyy natsional'nyy universytet im.V.N. Karazina, 2008. 171 s.

10. Kvasnyts'ka Rayisa, Tarasyuk Mariya. Strukturyzatsiya potentsialu pidpryyemstva. Visnyk KNTEU. 2017. №1. S.73-82. URL: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2017/01/7.pdf>

11. Mykytenko V.V., Ihnatiyeva I.A. Diahnostyka stratehichnoho potentsialu pidpryyemstva / V.V. Mykytenko, I.A. Ihnatiyeva // Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrayiny. – 2005. – № 2. – S.77-80



12. Ryepina I.M. Intelektual'nyy potentsial innovatsiynoho rozvytku Ukrainy. Visnyk natsional'noho universytetu «L'vivs'ka politekhnik». Seriya «Menedzhment ta pidpryyemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennya i problemy rozvytku». Zb. nauk.prats'. L.: L'vivs'ka politekhnik. 2017. № 875. S. 342–355.
13. Sobko O. Intelektual'nyy kapital i kreatsiya vartosti pidpryyemstva : monohrafiya. Ternopil': Ekonomichna dumka, 2016. 444 s.
14. Sobko O. M., Boychyk I. M., Krysovaty I. A., Smereka S.B. Rozvytok intelektual'noho kapitalu ta upravlinnya innovatsiynymy proektamy v torhivli. Ekonomichnyy analiz. 2020. Tom 30. № 2. S.7-16.
15. Sobko O.M. Kreatsiya vartosti intelektual'noho kapitalu pidpryyemstva yak sfera formuvannya konkurentnykh perevah. Ukrayins'kyy zhurnal prykladnoyi ekonomiky. 2016. Tom 1. № 4. S. 120-128.
16. Sobko O.M., Krysovaty I.A. Otsinyuvannya vplyvu intelektual'noho potentsialu na rozvytok innovatsiynoho pidpryyemnytstva v Ukraini. Ekonomichnyy analiz. 2021. Tom 31. № 2. S. 62-69.
17. Stets I. I. Identyfikatsiya biznes-protsesiv pidpryyemstva. Infrastruktura rynku. 2019. Vyp. 33. S. 233–239.

Article sent: 25.06.2025

© Stanislav Palianytsia



ECO-MARKETING IN THE FURNITURE INDUSTRY: HOW THE USE OF LOCAL MATERIALS AND SUSTAINABLE SOLUTIONS INFLUENCES BRAND PERCEPTION

Graf Gudz (Graf-Gudz) Svetlana

ORCID: 0009-0002-9365-6916

Bachelor's Degree in Marketing,

Office Manager, Marketer,

Business Co-Owner, Kitchen Masters, LLC

6818 Pinehurst Rd, Baltimore, MD 21212

Abstract. *The article is devoted to the study of how the use of local materials and environmentally oriented solutions affects brand perception within the framework of eco-marketing in the furniture industry. The aim of the article is to identify the main components of eco-marketing in the furniture industry. General scientific methods of cognition were used in the course of the study: analysis, synthesis, generalization, systematization, deduction, and induction. The results of the study show that eco-marketing in the furniture industry has become widespread in response to global challenges of environmental responsibility, sustainable development, and the growing trend of conscious consumption. It has been established that the growing market for eco-friendly furniture, which reached USD 50.44 billion in 2024, demonstrates strong consumer interest in products that meet ecological standards. The study reveals that modern marketing strategies go beyond traditional tools such as certification, eco-packaging, and design, and actively incorporate Industry 4.0 digital solutions that ensure transparency, traceability, and the ability to communicate the environmental footprint of each product unit. It is shown that within the Marketing 4.0 paradigm, eco-marketing focuses on emotional engagement, behavioral attitudes, and the value motivation of consumers, creating an emotionally rich brand experience. The research identified that for the target audience of eco-friendly furniture—particularly millennials—key purchasing factors remain quality, design, durability, and fair pricing, while environmental friendliness is a desirable but not decisive feature. It has been demonstrated that a successful marketing strategy must consider these consumer priorities and ensure transparent communication regarding material composition, certification, and environmental impact. The use of local materials is emphasized as particularly effective, helping to reduce costs, optimize logistics, and simultaneously shape the brand's image as responsible, economically efficient, and environmentally progressive. The study substantiates the relevance of adopting circular economy principles, emphasizing product life cycle, digital transformation, and consumer education as key directions for the development of eco-marketing in the furniture sector. The practical significance of the research lies in the formulation of recommendations for furniture companies on how to effectively position their brands by integrating ecological strategies into marketing.*

Keywords: *eco-marketing, furniture industry, local materials, brand perception, sustainable development.*

Introduction

In the context of the current global environmental crisis, marked by increasing greenhouse gas emissions, overconsumption of natural resources, and growing waste levels, consumer society is paying more and more attention to eco-friendly products as a way to reduce negative environmental impacts. Environmentally responsible



products are becoming increasingly in demand across various sectors of the economy, from the food industry and textiles to construction, transportation, and electronics. This trend is driven not only by shifts in consumer priorities but also by strengthened government regulations, enhanced international environmental standards, and the growth of responsible business practices. Today, eco-products are not merely alternatives; they represent the foundation of a new paradigm of production and consumption aligned with the principles of sustainable development.

This trend is particularly relevant in the furniture industry, which has traditionally been associated with high consumption of natural raw materials, especially wood, and a significant ecological footprint throughout production, transportation, and disposal stages. Given that furniture is a long-term use product, ecological innovations in this field have considerable potential to reduce human impact on the environment. The use of certified materials, the implementation of eco-design, waste reduction, environmentally friendly packaging, and green logistics are becoming not only elements of corporate responsibility but also key components of marketing strategies that align with the values of today's consumers. Therefore, the greening of furniture products plays a crucial role in the broader transition toward a green economy.

Literature Review

The issue of eco-marketing in the furniture industry – particularly how the use of local materials and eco-friendly solutions affects brand perception – has not been extensively explored in academic literature. For this reason, the study draws on related sources that partially address aspects of sustainable design, consumer behavior, green marketing strategies, and brand environmental responsibility.

Notable contributions to this topic have been made by authors such as M.S. Bumgardner and D.L. Nicholls [1], L. Linkosalmi and colleagues [5], and R. Ševčíková and L. Knošková [7], who outlined general principles of sustainable design with a direct link to building a positive brand image. T. Yeğin and M. Ikram [12] applied an integrated approach to assess the effectiveness of green brands during the Marketing 4.0 era, enabling evaluation of brand perception through the lens of eco-marketing elements. Theoretical insights by K.L. Keller [4] are also significant, particularly his



analysis of how secondary associations can enhance brand equity, including environmental attributes.

Despite the existence of individual academic publications, the topic remains insufficiently systematized, which highlights the need for a comprehensive analytical approach. As a result, various scientific cognition methods were used to collect, organize, and systematize relevant information within the framework of the chosen research topic.

Purpose of the Article

The aim of the article is to identify the key components of eco-marketing in the furniture industry.

Research Results

Eco-marketing in the furniture industry is gradually evolving from a marginal communication tool into a strategic direction for companies aiming to meet the demands of sustainable development. Growing consumer awareness of environmental issues – such as deforestation, CO₂ emissions, and waste disposal – is driving demand for eco-friendly products. In response, manufacturers are implementing sustainable practices across all levels of the production and distribution chain. As a result, eco-marketing in the furniture sector not only shapes new consumer priorities but also supports the institutionalization of environmental standards in corporate governance, creating conditions for long-term competitiveness in the global market.

The eco-friendly furniture market in the United States shows a consistent upward trend, driven by increasing interest in sustainable lifestyles and environmental responsibility among consumers. In 2023, the market was valued at USD 46.77 billion, and by 2024, it had grown to USD 50.44 billion. With an annual growth rate of nearly 8%, the sector presents promising investment opportunities [2].

Despite the rising popularity of eco-products, including eco-friendly furniture within certain consumer segments, overall public awareness of the importance of this sector remains limited. Studies conducted among design teams in the furniture industry identified several key challenges for sustainable design:

- limited knowledge of sustainable design principles among manufacturers;



- low consumer awareness of eco-products and their characteristics;
- lack of a clear vision for the future development of the furniture industry in terms of sustainability;
- weak legal protection of intellectual property rights [11].

In the current context of increasing popularity of environmental discourse in marketing, some furniture brands, lacking sufficient understanding of genuine eco-production principles, attempt to position themselves as “green” by incorporating individual elements such as natural materials and labeling products as “eco.” However, the natural origin of raw materials alone does not ensure a product’s environmental integrity. A truly eco-oriented product must adhere to a holistic approach that includes the use of recyclable or reusable materials, safety for human health, and the potential for repair, recycling, and proper disposal at the end of its life cycle. Developing such an integrated environmental strategy requires the involvement of specialized professionals during the design phase, capable of incorporating eco-technologies into all stages of the product life cycle – from concept to end of use [11].

When designing furniture products, designers have significant potential to influence the environmental and social contribution of their work. As noted by Ševčíková R. and Knošková L., more than 80% of a product’s environmental impact is determined at the early stages of production. In this context, marketing is not limited to sales activities – it includes planning the entire organizational structure of production: supplier selection, manufacturing location, logistics companies, and more [7].

Linkosalmi L. also emphasizes that eco-friendly furniture manufacturing is a multi-factorial process. One critical factor is the level of greenhouse gas (GHG) emissions associated with wood. It has been found that the primary sources of GHG emissions are materials, packaging, logistics, and the production process, with materials and production accounting for the largest share, while transport and packaging have a smaller impact [5]. To address all environmental aspects throughout the production cycle, the life cycle concept has been introduced [5]. According to a study of Dutch small and medium-sized enterprises (defined as having ≤ 200



employees) [5], the core principles of eco-design include:

1. use of recyclable materials;
2. durability and reliability of products;
3. low energy consumption;
4. repairability;
5. waste reduction during manufacturing;
6. clean production technologies;
7. reduced product weight;
8. use of non-toxic materials;
9. minimized packaging;
10. packaging reuse.

Yeğin T. and Ikram M. refer to these as the “Ten Golden Rules of Eco-Friendly Products,” adding another crucial component: minimizing the use of fasteners [11].

The use of local materials and the implementation of eco-friendly solutions not only enhance a brand’s environmental image but also help reduce production costs and environmental pollution. By lowering logistics expenses – shorter transport routes, reduced fuel consumption, and decreased CO₂ emissions – companies achieve a dual benefit: optimized production costs and minimized environmental impact.

Local materials eliminate the need for costs associated with import, storage, and long-distance transportation, which is especially relevant given rising energy prices and stricter emissions regulations. This approach helps shape consumer perception of the brand as efficient, responsible, and economically rational – capable of aligning environmental principles with financial logic. In the end, cost reduction and pollution mitigation through logistics optimization become a significant competitive advantage, strengthening brand trust in the sustainable consumption market.

In the production of kitchen furniture, various eco-labeling systems are widely used to confirm that products meet the criteria of sustainable development, environmental safety, and human health protection. Among international standards, the most common certifications are FSC (Forest Stewardship Council) and PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification), which ensure that the wood



is sourced from forests managed responsibly from both environmental and social perspectives. In addition, the Cradle to Cradle certification covers the entire product life cycle, evaluating materials based on five criteria: health safety, reusability, use of renewable energy, water resource management, and the manufacturer's social responsibility.

Within the European context, key systems include EU Ecolabel – the official labeling of the European Union that covers the entire life cycle of furniture; Nordic Swan – a Scandinavian eco-label used in Northern European countries; and Blue Angel – a German certification focused on reducing harmful emissions and ensuring the environmental safety of household products. In the United States, the leading furniture-related labels are Green Seal, which confirms compliance with strict environmental standards, and GREENGUARD – a certification that ensures low levels of volatile organic compound emissions, which is especially important for interior products, including kitchen sets. The use of these labels in the furniture industry, particularly in kitchen production, reflects the integration of eco-design principles, environmental responsibility, and concern for the health of the end consumer.

Packaging design should be minimalist, using nature-associated colors (green, blue, brown) and made from recyclable or reusable materials. Packaging, as part of eco-marketing, has both aesthetic and protective functions, but also a communicative one: it should clearly convey the product's environmental value while avoiding misleading or false claims that could be considered greenwashing. As a result, eco-labeling and packaging must create a cohesive visual and semantic image of a sustainable product that aligns with principles of transparency, credibility, and environmental responsibility [3].

When developing a marketing strategy for eco-friendly furniture, it is crucial to understand consumer preferences and values. For manufacturers, choosing an eco-oriented approach is often a core business principle. For consumers, however, environmental factors are seen as added value rather than a primary decision driver. Research by Ševčíková R. and Knošková L. shows that 99% of consumers prioritize quality when choosing furniture, 99% consider style, and 98% value fair pricing. On



average, respondents expect furniture to last at least eight years. Furthermore, 57% of those surveyed are willing to pay 5–10% more for products they perceive as eco-friendly. This indicates that while customers are open to paying for natural materials, they often overlook the environmental aspects of the production process [7].

There is also a clear demographic profile for eco-conscious furniture consumers. In the United States, a significant generational gap exists in the intention to make environmentally driven purchases. Survey results show that millennials are twice as likely (75% vs. 34%) as baby boomers to state they are determined or likely to change their consumption habits to reduce environmental impact. Millennials are also more willing to pay extra for products made with environmentally safe or sustainable components (90% vs. 61%), organic/natural ingredients (86% vs. 59%), or those demonstrating social responsibility [3].

Shrum et al. developed a psychographic profile of the “green” consumer. Their findings indicate that such consumers are cautious buyers who actively seek product information, including advertising. At the same time, they exhibit a degree of skepticism toward advertising messages. Given their awareness of environmental products, marketing strategies must be well-crafted and free of superficial “greenwashing” elements [7].

The main directions of eco-marketing, considering consumer preferences, cover strategic, technological, and communication aspects of promoting environmentally responsible products. These elements form an integrated marketing system focused on reducing the environmental footprint of products and meeting the expectations of modern consumers [8].

One of the key drivers for advancing and expanding green marketing is the widespread use of the Internet. In particular, Industry 4.0 technologies have opened up new opportunities for environmental marketing while also initiating a shift toward the era of Marketing 4.0, which focuses on consumer emotions, intentions, perceptions, and behavior. In light of growing global environmental concerns, the literature recommends that brands across all industries adopt green marketing strategies to meet the expectations of eco-conscious consumers [11].

**Table 1** – Directions of eco-marketing for sustainable furniture production

№	Eco-marketing direction	Essence and examples of implementation
1	Focus on product life cycle	Designing and promoting furniture with a long lifespan that is easy to repair and recycle
2	Support for circular economy	Introducing reuse models: modular design, product leasing, and end-of-life recycling
3	Communication of environmental certifications	Actively promoting certifications (FSC, OEKO-TEX, GREENGUARD) as proof of sustainable sourcing and safety
4	Transparency about material composition	Providing full disclosure of materials used in production, including compliance with Prop 65 requirements
5	Consumer education campaigns	Informing consumers about the impact of furniture on health and the environment, running awareness campaigns and eco-training
6	Targeted communication to eco-conscious groups	Tailoring marketing messages to millennials and other audiences inclined toward responsible consumption
7	Integration of social responsibility	Highlighting fair labor practices, worker safety, and transparent supply chains in marketing communications
8	Use of digital technologies (Industry 4.0)	Applying IoT, AI, and robotics to optimize production, reduce waste, and increase efficiency
9	Marketing of innovative packaging	Developing and promoting packaging that is easily recyclable or made from recycled materials
10	Positioning the brand as “green”	Building a sustainable brand image through participation in global initiatives, CSR reporting, and green branding

Systematized based on [8]

This type of marketing should concentrate on creating an interactive, personalized, and emotionally rich consumer experience where environmental responsibility becomes a central part of the brand’s identity. Industry 4.0 technologies – such as big data, artificial intelligence, the Internet of Things, blockchain, and augmented reality – not only enable the optimization of furniture manufacturing processes with minimal environmental impact but also ensure supply chain transparency, verify environmental certifications, and generate digital product passports with information on ecological footprint and available reuse or recycling options.

Effective green marketing within the 4.0 paradigm appeals to consumers’ intentions and ethical motivations: campaigns must communicate not only the functional quality of eco-furniture but also the consumer’s contribution to



environmental preservation through responsible choices. Social media, content marketing, and review platforms serve as key two-way communication channels with the audience, where the brand acts as a partner in the shared pursuit of a sustainable future. As a result, Marketing 4.0 in the field of eco-friendly furniture production aims not only to drive purchase behavior but also to build emotional loyalty rooted in shared values, transparency, and engagement.

Conclusions

Eco-marketing in the furniture industry has become widespread as a response to the growing global demand for environmental responsibility, sustainable development, and conscious consumption. Its relevance is evidenced by the steady growth of the eco-friendly furniture market, which was valued at USD 50.44 billion in 2024. The application of environmental strategies in marketing goes beyond product positioning through certification, eco-packaging, and design – it also involves integrating Industry 4.0 digital solutions to communicate transparency, traceability, and the environmental footprint of each product unit. Within the Marketing 4.0 paradigm, eco-marketing is focused on emotions, behavioral attitudes, and the value-driven motivations of consumers, creating an emotionally engaging brand experience.

Consumers of eco-friendly furniture demonstrate increased attention to quality, design, durability, and fair pricing. While environmental factors are appreciated, they are not decisive – this is particularly evident among millennials, who are the most active supporters of sustainable lifestyles. Manufacturers must consider this consumer profile by offering products that combine functionality, aesthetics, and environmental benefits while ensuring transparent communication about certification, material composition, and ecological impact.

The main directions for marketing development in the furniture sector include a focus on the product life cycle, support for the circular economy, digital transformation of production, communication of social responsibility, and consumer education. It is especially important to emphasize that the use of local materials and eco-oriented solutions not only reduces costs and logistical burden but also shapes consumer perceptions of the brand as responsible, economically efficient, and environmentally



progressive – a significant advantage amid growing competition in the sustainable production market.

References:

1. Bumgardner M.S., Nicholls D.L. Sustainable Practices in Furniture Design: A Literature Study on Customization, Biomimicry, Competitiveness, and Product Communication. *Forests*, 2020, №11(12), 1277. URL: <https://doi.org/10.3390/f11121277>
2. Eco-Friendly Furniture Market by Product Type, Material, Sales Channel, End User, Distribution Channel, Price Range, Application, Style - Global Forecast to 2030. *researchandmarkets.com*, 2025. URL: <https://www.researchandmarkets.com/report/eco-friendly-furniture>
3. Global Consumer Confidence Survey, conducted in collaboration with Nielsen Q1 2017. URL: <https://www.conference-board.org/pdfdownload.cfm?masterProductID=20727>
4. Keller K.L. Leveraging Secondary Associations to Build Brand Equity: Theoretical Perspectives and Practical Applications. *Int. J. Advert.*, 2020, №39, 448–465. URL: https://www.researchgate.net/publication/338694326_Leveraging_secondary_associations_to_build_brand_equity_theoretical_perspectives_and_practical_applications
5. Linkosalmi L., Husgafvel R., Fomkin A., Junnikkala H., Witikkala T., Kairi M., Dahl O. Main factors influencing greenhouse gas emissions of woodbased furniture industry in Finland. *Journal of Cleaner Production*, 2016, №113, 596–605. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.11.091>
6. Nguyen-Viet B. The Impact of Green Marketing Mix Elements on Green Customer Based Brand Equity in an Emerging Market. *Asia-Pac. J. Bus. Adm.*, 2022, №ahead-of-print. URL: https://www.researchgate.net/publication/358618886_The_impact_of_green_marketing_mix_elements_on_green_customer_based_brand_equity_in_an_emerging_market
7. Ševčíková R., Knošková L. Sustainable Design in the Furniture Industry.



2021, №20. URL: <https://doi.org/10.18267/pr.2021.krn.4816.20>

8. Shrum L.J., McCarty J., Lowrey T. Buyer characteristics of the green consumers and their implications for advertising strategy. *Journal of Advertising*, 1995, №24, 71–82. URL: <https://doi.org/10.1080/00913367.1995.10673477>

9. Sustainable upholstery furniture: what strategies and technologies? *lectra.com*, 2025. URL: <https://www.lectra.com/en/library/sustainable-upholstery-furniture-what-strategies-and-technologies>

10. The Evolution of the Sustainability Mindset – Nielsen, The Sustainable Consumer – the theme for World Consumer Rights Day 2020. *consumersinternational.org*, 2020. URL: <https://www.consumersinternational.org/what-we-do/world-consumer-rights-day/sustainable-consumer-2020/>

11. Valipoor S., Ujang B. Challenges of sustainable design in Malaysian furniture industry. *IACSIT Press*, 2011, International conference on environment and industrial innovation, 60–64. URL: https://www.academia.edu/5317631/Challenges_of_Sustainable_Design_in_Malaysia_in_Furniture_Industry

12. Yeğın T., Ikram M. Performance Evaluation of Green Furniture Brands in the Marketing 4.0 Period: An Integrated MCDM Approach. *Sustainability*, 2022, №14(17), 10644. URL: <https://doi.org/10.3390/su141710644>

**CONTENTS****Innovative economics and management**

- <http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit39-03-004> **3**
THE ROLE OF THE PRIVATE SECTOR AND BUSINESS IN
THE DEVELOPMENT OF SMALL TOWNS (A CASE STUDY
OF UKRAINE AND THE USA)
Mariya Vlasova
- <http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit39-03-010> **17**
ADAPTATION OF MARKETING STRATEGIES TO THE MENTAL AND
BEHAVIORAL CHARACTERISTICS OF THE TARGET AUDIENCE
Liudmyla Voloshko
- <http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit39-03-016> **30**
ASSESSMENT OF THE FUNCTIONING OF CREDIT UNIONS
IN UKRAINE
Hnydiuk I.V., Marshuk L.M.
- <http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit39-03-018> **36**
ACCOUNTING FOR PAYABLE DEBT IN THE ENTERPRISE
MANAGEMENT SYSTEM
Hladii I. O., Krupelnyska I.G.
- <http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit39-03-019> **45**
GLOBAL TRANSFORMATION OF THE ROLE OF ACCOUNTING
AND CONTROL IN THE DIGITAL ECONOMY
Datsenko G.V., Maister L.A.
- <http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit39-03-020> **53**
NON-PERFORMING LOANS (NPL) IN THE BANKING SYSTEM
OF UKRAINE
Prutska O.O., Abdullaieva A.E.
- <http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit39-03-021> **63**
IMPROVEMENT OF TAX REGULATION AS A COMPONENT
OF FINANCIAL AND ECONOMIC POLICY
Nikitishin A.O., Timoshenko N.M.
- <http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit39-03-040> **71**
PRACTICAL APPLICATIONS OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE
IN NONPROFIT MARKETING COMMUNICATIONS
Olha Lytvynchuk
- <http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit39-03-041> **82**
SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE COMPANY UNDER
CONDITIONS OF UNCERTAINTY AND CRISIS CHANGES
Azizov O.



- <http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit39-03-042> 88
TRANSFORMATIONS IN THE GLOBAL MARKET UNDER THE
INFLUENCE OF GEOPOLITICAL AND ECONOMIC FACTORS
Oliinyk A.M.
- <http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit39-03-043> 94
RELATIONSHIP MARKETING IN LOGISTICS CHANNELS
Maksiutenko I.E., Samoilenko A.A., Kulik A.V.
- <http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit39-03-047> 104
FEATURES OF ADVERTISING ACTIVITY MANAGEMENT AT
THE ENTERPRISE
Barabanova V.V., Rybalka M. O.
- <http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit39-03-050> 113
AUTOMATING CUSTOMS DECLARATIONS WITH MULTILINGUAL
OCR: A LOGISTICS AND ECONOMIC PERSPECTIVE
Voitsekh V.O.
- <http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit39-03-056> 119
IMPROVING THE METHODOLOGY OF ACCOUNTING FOR
INVENTORIES AND FIXED ASSETS OF AGRICULTURAL
ENTERPRISES
Olha Maletska
- <http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit39-03-060> 127
SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE SYSTEM OF ENSURING THE
COMPETITIVENESS OF AN ENTERPRISE IN THE GAS STATION
MARKET
Ovsienko N.V., Petrovsky O.O.
- <http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit39-03-061> 137
METHODICAL APPROACHES TO ASSESSING THE
COMPETITIVENESS OF A RESTAURANT
Nikolaichuk O.A., Karakotc A.
- <http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit39-03-066> 147
PERSONAL BRAND AS AN INTEGRAL COMPONENT OF
MODERN PR TECHNOLOGIES
Buchynska O.V.
- <http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit39-03-068> 158
ORGANIZATION OF MACHINERY AND TRACTOR PARKS
OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN FRONTLINE AND
DEOCCUPIED TERRITORIES
Petrov V.M.



- <http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit39-03-069> 164
TOURISM POLICY IN THE CONTEXT OF WAR
Pecheniuk A.P., Oleksiyko S.L., Evtushok V.A.
- <http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit39-03-070> 172
INNOVATIVE MARKETING OF STARTUPS IN THE SMALL
BUSINESS SEGMENT: UKRAINIAN AND GLOBAL
EXPERIENCE
Nataliia Sinelnikova
- <http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit39-03-073> 184
FORMATION OF INNOVATIVE CAPITAL OF PROCESSING
ENTERPRISES
Stanislav Palianytsia
- <http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit39-03-077> 192
ECO-MARKETING IN THE FURNITURE INDUSTRY: HOW
THE USE OF LOCAL MATERIALS AND SUSTAINABLE
SOLUTIONS INFLUENCES BRAND PERCEPTION
Graf Gudz (Graf-Gudz) Svetlana



International periodic scientific journal

MODERN ENGINEERING AND INNOVATIVE TECHNOLOGIES

Heutiges Ingenieurwesen und
innovative Technologien

Indexed in
INDEXCOPERNICUS
high impact factor (ICV: 70.62)

Issue №39
Part 3
June 2025

Development of the original layout - Sergeieva&Co

Signed: June 30, 2025

Sergeieva&Co
Lußstr. 13
76227 Karlsruhe
e-mail: editor@modern techno.de
site: www.moderntechno.de

Articles published in the author's edition





www.moderntechno.de

e-mail: editor@moderntechno.de