

ISSN 2411-5215 (Print)
ISSN 2519-4828 (Online)

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

***ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ
ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ***

НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ

№ 3(39)

Чернігів 2024

УДК 330(066)

П78

DOI: 10.25140/2411-5215-2024-3(39)

Друкується за рішенням вченої ради Національного університету «Чернігівська політехніка» (протокол № 10 від 30.09.2024). Науковий журнал «Проблеми і перспективи економіки та управління» внесено до переліку наукових фахових видань України, затвердженого Наказом Міністерства освіти і науки України від 07.05.2019 р. № 612 (зі змінами від 09.02.21 № 157), відповідно до якого журналу надано категорію «Б».

Журнал розміщено у таких базах даних: НБУ ім. Вернадського, eLIBRARY.RU, українська науково-освітня мережа «УРАН», реферативна база даних «Україніка наукова», USJ (Ukrainian scientific journals), Google scholar; Index Copernicus; BASE (Bielefeld Academic Search Engine).

Проблеми і перспективи економіки та управління : науковий журнал / Національний університет «Чернігівська політехніка». – Чернігів : Національний університет «Чернігівська політехніка», 2024. – № 3(39). – 398 с.

У цьому випуску журналу «Проблеми і перспективи економіки та управління» вміщено статті, присвячені теоретичним проблемам розвитку національної економіки; галузевим аспектам розвитку національного господарства; проблемам менеджменту та розвитку продуктивних сил регіону, фінансовим ресурсам.

Журнал «Проблеми і перспективи економіки та управління» буде корисним для науковців, аспірантів, магістрантів та студентів закладів вищої освіти.

УДК 330(066)

Головний редактор:

М. В. Дубина, доктор економічних наук, професор.

Члени редакційної колегії:

М. П. Бутко, доктор економічних наук, професор;

Н. М. Вдовенко, доктор економічних наук, професор;

Т. А. Гоголь, доктор економічних наук, професор;

О. І. Гонга, доктор економічних наук, професор;

Ж. В. Дерій, доктор економічних наук, професор;

А. В. Жаворонок, кандидат економічних наук, доцент;

М. М. Забаштанський, доктор економічних наук, професор;

В. П. Льчук, доктор економічних наук, професор;

В. Г. Маргасова, доктор економічних наук, професор;

Є. А. Поліщук, доктор економічних наук, професор;

О. В. Попело, доктор економічних наук, доцент;

М. П. Сагайдак, доктор економічних наук, професор;

Н. В. Ткаленко, доктор економічних наук, професор;

Н. І. Холявко, доктор економічних наук, доцент;

К. С. Шапошников, доктор економічних наук, професор;

І. Г. Брітченко, доктор економічних наук, професор, Державний вищий навчальний заклад імені професора Станіслава Тарновського (м. Тарнобжег, Польща);

Гросу Вероніка, доктор економічних наук, професор, Сучавський університет ім. Штефана чел Маре (м. Сучава, Румунія);

Солонюк Маріан, кандидат економічних наук, Сучавський університет ім. Штефана чел Маре (м. Сучава, Румунія);

К. Г. Космулес, кандидат економічних наук, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (м. Сучава, Румунія);

Густаво Барресі, професор Мессінського університету (м. Мессіна, Італія);

Стефано Аццалі, Університет Парми (м. Парма, Італія).

Відповідальний за випуск:

Дубина Максим Вікторович

мобільний телефон: +38 (099) 376-32-87

e-mail: maksim-32@ukr.net

© НУ «Чернігівська політехніка», 2024



ISSN 2411-5215 (Print)
ISSN 2519-4828 (Online)

**MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
CHERNIHIV POLYTECHNIC NATIONAL UNIVERSITY**

**PROBLEMS AND PROSPECTS
OF ECONOMICS
AND MANAGEMENT**

SCIENTIFIC JOURNAL

ISSUE № 3(39)

Chernihiv 2024

UDC 330(066)

DOI: 10.25140/2411-5215-2024-3(39)

Published by the decision of the Academic Council of the Chernihiv Polytechnic National University (protocol № 10 від 30.09.2024). Scientific journal «Problems and prospects of economics and management» is included into the list of scientific specialized editions of Ukraine, approved by the Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine dated May 07, 2019 № 612 (as amended from 09.02.21 № 157), according to which magazine is assigned a category «B».

Journal has been included in the international scientometric database eLIBRARY.RU, “URAN”, abstract database “Ukraine Science”, USJ (Ukrainian scientific journals), Google scholar; Index Copernicus; BASE (Bielefeld Academic Search Engine).

Problems and prospects of economics and management : scientific journal / Chernihiv Polytechnic National University. – Chernihiv : Chernihiv Polytechnic National University, 2024. – № 3(39). – 398 p.

The articles on theoretical problems of the national economy development, sectorial aspect development of the national economy, the problems of management and development of the productive forces of the region have been published in this issue of the scientific journal “Problems and prospects of economics and management”.

«Problems and prospects of economics and management» will be helpful for researchers, postgraduate and undergraduate students and students of higher educational institutions.

UDC 330(066)

Chief Editor:

Dubyna M.V., Doctor of Economics, Associate Professor.

Members of the Editorial Board:

Butko M.P., Doctor of Economics, Professor;

Vdovenko S.M., Doctor of Economics, Professor;

Hohol T.A., Doctor of Economics, Professor;

Honta O.I., Doctor of Economics, Professor;

Derii Zh.V., Doctor of Economics, Professor;

Zhavoronok A.V., PhD in Economics, Associate Profesor;

Zabashtanskyi M.M., Doctor of Economics, Professor;

Ilchuk V.P., Doctor of Economics, Professor;

Marhasova V.G., Doctor of Economics, Professor;

Polishchuk Ye.A., Doctor of Economics, Professor;

Popelo O.V., Doctor of Economics, Associate Profesor;

Sahaidak M.P., Doctor of Economics, Professor;

Tkalenko N.V., Doctor of Economics, Professor;

Kholiavko N.I., Doctor of Economics, Professor;

Shaposhnykov K.S., Doctor of Economics, Associate Profesor;

Britchenko I.G., Doctor of Economics, Professor, State Higher Educational Institution named prof. Stanislaus Tarnowski (Tarnobrzeg, Poland);

Grosu Veronica, Doctor of Economics, Professor; Stefan cel Mare University (Suceava, Romania);

Socoliuc Marian, PhD in Economics, Stefan cel Mare University (Suceava, Romania);

Cosmulese Cristina Gabriela, PhD in Economics, Stefan cel Mare University (Suceava, Romania);

Gustavo Barresi, Professor, Università degli Studi di Messina (Messina, Italia);

Stefano Azzali, Università degli Studi di Parma (Parma PR, Italia).

Responsible for release:

Dubyna Maksym

cellphone: +38 (099) 376-32-87

e-mail: maksim-32@ukr.net

© Chernihiv Polytechnic National University, 2024



ЗМІСТ

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

<i>Саричев В. І., Плавкова Д. Д.</i> Механізм державного регулювання розвитку людського потенціалу в умовах четвертої промислової революції	9
<i>Лопашук І. А., Равлюк А. М., Русінко А. І.</i> Роль проактивного підходу в інтегрованому управлінні соціальною відповідальністю бізнесу	18
<i>Холодницька А. В., Кичко І. І., Дерій Ж. В.</i> Впровадження принципів циркулярної економіки в контексті розвитку України на засадах сталості	29
<i>Стецик Я. В.</i> Роль цифрових технологій у процесах відбудови в постконфліктний період	39
<i>Урбанський М. В.</i> Формування структурно-логічної моделі вдосконалення стратегічного управління	50
<i>Шаров В. В.</i> Дизайн мислення як інструмент формування сервісноорієнтованої бізнес-моделі.....	59

ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

<i>Полозова Т. В.</i> Концептуальні засади управління сталим розвитком транспортно-логістичних компаній в контексті забезпечення економічної безпеки.....	70
<i>Харченко Ю. П.</i> Ключові аспекти ощадливого виробництва на промислових підприємствах у сучасних умовах	83
<i>Мекшун П. В., Мекшун Л. М.</i> Механізм державного регулювання сфери безпроводового електрозв'язку в Україні.....	98
<i>Повна С. В., Бондаренко А. А.</i> Електронна комерція як інструмент подолання системних криз розвитку підприємств у сучасних умовах господарювання.....	109

ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗВИТКУ ПРОДУКТИВНИХ СИЛ РЕГІОНУ

<i>Бардась А. В., Бардась О. Є., Кошелюк К. В.</i> Роль комунікаційного менеджменту в забезпеченні ефективності роботи розподілених команд	121
<i>Гарафонова О. І., Палієв В. І.</i> Інструменти формування антикрихкості підприємства.....	132
<i>Маргасова В. Г., Іванова Н. В., Попело О. В.</i> Тенденції розвитку світових start-up екосистем та залучення кращих практик інноваційного підприємництва для України	142
<i>Шульц С. Л., Войтенко О. А.</i> Зміни в інституційно-правовому та стратегічно-планувальному забезпеченні соціально-економічного розвитку України та її регіонів.....	160
<i>Саркісян Н. А.</i> Особливості цифрової трансформації системи управління персоналом.....	173

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

<i>Дубина М. В., Білий М. М., Поцелуйко І. В.</i> Трансформація кредитної діяльності банківських установ в умовах макрофінансової нестабільності та економічного відновлення.....	182
<i>Коваленко В. В., Шелудько С. А.</i> Оцінка ефективності регулятивного впливу на систему протидії відмиванню грошей та фінансування тероризму в Україні	201

<i>Холявко Н. І., Олифіренко І. С.</i> Фінансування проєктів розвитку смартміст в умовах цифровізації	219
<i>Шишкіна О. В., Кальченко О. М.</i> Проблеми та перспективи використання фінансової статистики для оцінки ефективності фіскальної політики в Україні	231
<i>Tulchynska S., Kostyunik O., Shcherina T.</i> Features and role of the financial mechanism for ensuring the development of housing construction in modern conditions of macroeconomic instability	251
<i>Євтушенко Ю. В., Чередниченко І. С.</i> Фінансовий механізм розвитку житлового будівництва: сутність та особливості функціонування в сучасних умовах	260
<i>Забаштанська Т. В., Шпірнов І. Л., Михайлюк М. Т.</i> Переваги і недоліки використання сучасних цифрових технологій учасниками ринку фінансових послуг України	272
<i>Мацьків В. В., Мигович Т. М., Щур Р. І.</i> Фінансові аспекти вступу України до ЄС: виклики та перспективи.....	284
<i>Панченко О. І., Тарасенко О. О., Анікейчик П. Ю., Сергіянський С. Г.</i> Особливості розвитку ринку депозитних послуг у сучасних умовах.....	297
<i>Сергєєва О. С.</i> Міжнародні стандарти моделей оцінки ліквідності банків в умовах невизначеного операційного середовища.....	309
<i>Сидоренко О. О.</i> Облік операцій з іноземною валютою, яка є гуманітарною допомогою, у отримувача.....	319
<i>Шпомер Т. О., Фабриченко А. Г.</i> Буферізація як інструмент фінансової стабільності банківської системи України	329
<i>Лесун С. М.</i> Фінансова безпека підприємств та її особливості в умовах цифрової економіки	341
<i>Лобко О. М., Барилко А. Ю.</i> Трансформація системи кредитного менеджменту банку в умовах диджиталізації ринку фінансових послуг	353
<i>Семенюк Ю. І., Грубляк О. М., Швець М. А.</i> Державна підтримка міжнародного кредитування корпоративного сектору економіки в Україні	371
ОСНОВНІ ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ ТА ПОДАЧІ РУКОПИСІВ НАУКОВИХ СТАТЕЙ	384

CONTENT

THEORETICAL PROBLEMS OF THE DEVELOPMENT
OF THE NATIONAL ECONOMY

<i>Sarychev V., Plavkova D.</i> The mechanism of state regulation of the development of human potential in the conditions of the fourth industrial revolution	9
<i>Lopaschuk V., Ravlyuk A., Rusinko A.</i> The role of the proactive approach in integrated management of social responsibility of business	18
<i>Kholodnytska A., Kychko I., Derii Zh.</i> Implementation of principles of the circular economy in the context of the Ukraine's development based on sustainability.....	29
<i>Stetsyk Ya.</i> The role of digital technologies in reconstruction processes in the post-conflict period	39
<i>Urbanskyi M.</i> Formation of a structural-logical model for strategic management improvement.....	50
<i>Sharov V.</i> Design thinking as a foundation of service-oriented business model.....	59

SECTORAL ASPECT OF THE DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMY

<i>Polozova T.</i> Conceptual principles of management of sustainable development of transport and logistics companies in the context of ensuring economic security	70
<i>Kharchenko Yu.</i> Aspects of lean production in garment industry enterprises in modern conditions	83
<i>Mekshun P., Mekshun L.</i> mechanism of state regulation of the wireless telecommunications sphere in Ukraine	98
<i>Povna S., Bondarenko A.</i> Electronic commerce as a tool for overcoming systemic crisis in enterprise development in modern economic conditions	109

PROBLEMS OF MANAGEMENT AND DEVELOPMENT
OF THE PRODUCTIVE FORCES OF THE REGION

<i>Bardas A., Bardas O., Kosheliuk K.</i> The role of communication management in ensuring the efficiency of distributed teams	121
<i>Garafonova O., Paliiev V.</i> Tools for forming antifragility of an enterprise	132
<i>Marhasova V., Ivanova N., Popelo O.</i> Development trends of global start-up ecosystems and attracting best practices of innovative entrepreneurship for Ukraine	142
<i>Shults S., Voitenko O.</i> Changes in the institutional-legal and strategic-planning framework for the socio-economic development of Ukraine and its regions	160
<i>Sarkisian N.</i> Features of digital transformation in human resource management systems	173

FINANCIAL RESOURCES: THE PROBLEMS OF FORMATION AND USAGE

<i>Dubyna M., Bilyi M., Potseluiko I.</i> Transformation of credit activities of banking institutions in the conditions of macrofinancial instability and economic recovery	182
<i>Kovalenko V., Sheludko S.</i> Assessment of the regulatory impact on the anti-money laundering and terrorism financing system effectiveness in Ukraine	201
<i>Kholiavko N., Olyfirenko I.</i> Financing of smart city development projects in the context of digitalization.....	219
<i>Shyshkina O., Kalchenko O.</i> Problems and prospects of using financial statistics to assess effectiveness of fiscal policy in Ukraine	231

<i>Tulchynska S., Kostyunik O., Shchepina T.</i> Features and role of the financial mechanism for ensuring the development of housing construction in modern conditions of macroeconomic instability	251
<i>Yevtushenko Yu., Cherednychenko I.</i> Financial mechanism on development of housing construction: essence and peculiarities of functioning in modern conditions.....	260
<i>Zabashanska T., Shpirnov I., Mykhailiuk M.</i> Advantages and disadvantages of the use of modern digital technologies by participants of the financial services market of Ukraine.....	272
<i>Matskiv V., Myhovych T., Shchur R.</i> Problematic issues of Ukraine's accession to the EU: financial aspect	284
<i>Panchenko O., Tarasenko O., Anikeichyk P., Serhiyansky S.</i> Features of deposit services market development in modern conditions	297
<i>Serhieieva O.</i> International standards for banks' liquidity assessment models in uncertain operating environment.....	309
<i>Sydorenko O.</i> Accounting for transactions with foreign currency that is humanitarian aid with the recipient.....	319
<i>Shpomer T., Fabrychenko A.</i> Buffering as a tool for financial stability of the banking system of Ukraine	329
<i>Lesun S.</i> Financial security of enterprises and its features in the conditions of the digital economy	341
<i>Lobko O., Barylko A.</i> Transformation of the credit management system of the BANK in digitalization of the financial services market.....	353
<i>Semeniuk Yu., Hrublyak O., Shvets M.</i> State support of international credit to the corporate sector of the economy in Ukraine	371
BASIC REQUIREMENTS FOR EXECUTION AND SUBMISSION OF MANUSCRIPTS OF SCIENTIFIC ARTICLES	384

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-9-17](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-9-17)

УДК 331.1

JEL Classification: O3

Володимир Іванович Саричев

доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки та економічної безпеки
Університет митної справи та фінансів (Дніпро, Україна)

E-mail: vsarychev.dnu@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8544-9901>

ResearcherID: [U-7596-2017](https://orcid.org/0000-0002-8544-9901)

Дар'я Дмитрівна Плавкова

аспірантка кафедри економіки та економічної безпеки,
Університет митної справи та фінансів (Дніпро, Україна)

E-mail: daryavoronova234@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0443-9507>

ResearcherID: [LOR-6168-2024](https://orcid.org/0000-0003-0443-9507)

МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ ЧЕТВЕРТОЇ ПРОМИСЛОВОЇ РЕВОЛЮЦІЇ

У статті розглянуто ключові аспекти формування та реалізації механізмів державного регулювання розвитку людського потенціалу в умовах четвертої промислової революції (Індустрії 4.0). Окремлено вплив цифровізації, автоматизації та штучного інтелекту на сучасний ринок праці, включаючи зміну структури зайнятості та виникнення нових професій. Особлива увага приділяється ролі держави в підтримці населення в умовах технологічних змін, зокрема через політики соціального захисту, перекваліфікації та навчання протягом життя. Проаналізовано нові виклики для системи освіти та необхідність переходу до моделей, що забезпечують розвиток як технічних, так і соціальних навичок.

Актуальність дослідження визначається швидкими змінами, спричиненими четвертою промисловою революцією, що характеризується широким впровадженням цифрових технологій, автоматизації та штучного інтелекту. У цих умовах людський потенціал стає ключовим фактором конкурентоспроможності держави та суспільства, адже лише наявність висококваліфікованих кадрів може забезпечити сталі економічне зростання. Однак для адаптації населення до нових умов необхідне ефективне державне регулювання, спрямоване на розвиток навичок та компетенцій, необхідних у цифровій економіці.

Ключові слова: людський потенціал; державне регулювання; Індустрія 4.0; цифрова економіка; компетенції майбутнього; технологічна революція.

Табл.: 3. Бібл.: 10.

Постановка проблеми. Розвиток людського потенціалу в умовах четвертої технічної революції (Індустрії 4.0) є одним із ключових викликів сучасної економічної та соціальної політики. Цифровізація, автоматизація, розвиток штучного інтелекту та інших передових технологій кардинально змінюють ринок праці, створюючи нові можливості, але водночас породжуючи загрози для традиційних форм зайнятості. Ці зміни вимагають від державних інститутів своєчасного реагування та створення умов для підготовки громадян до нових реалій, включаючи постійну перекваліфікацію та навчання протягом життя. Проте, в Україні спостерігаються проблеми з нерівністю в доступі до сучасної освіти, цифрових технологій та інноваційних ресурсів, що стримує розвиток людського капіталу та підвищує ризики соціальної поляризації.

Проблема полягає у відсутності системного підходу до державного регулювання розвитку людського потенціалу, який би враховував потреби як сучасної економіки, так і окремих груп населення. Недостатнє фінансування освіти, обмежені можливості для досліджень, а також повільний розвиток цифрової інфраструктури створюють додаткові бар'єри для ефективного використання людського капіталу. Крім того, в Україні спостерігається брак координації між державними органами, бізнесом та освітніми інституціями, що ускладнює впровадження комплексних заходів, спрямованих на розвиток людського потенціалу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема розвитку людського потенціалу в умовах четвертої технічної революції привертає дедалі більше уваги науковців та аналітичних центрів. У сучасних дослідженнях підкреслюється, що автоматизація, цифровізація та розвиток штучного інтелекту вимагають нових підходів до державного регулювання, освіти та ринку праці. Зокрема, автори наголошують на необхідності реформування освітньої системи та впровадження моделей навчання протягом життя (lifelong learning) як ключового елемента підвищення людського капіталу в умовах швидких технологічних змін (OECD, 2021) [2, с. 274].

Крім того, у працях авторів, таких як Г. Беккер та Т. Шульц, розглядається важливість **інвестицій у людський капітал** через освіту, охорону здоров'я та дослідження. Їхні підходи підтверджуються сучасними дослідженнями, що демонструють: для ефективної інтеграції в Індустрію 4.0 потрібні не лише технічні знання, але й розвиток **соціальних та креативних компетенцій** (Frey & Osborne, 2017) [6, с. 186].

В українському контексті ці питання активно досліджуються в роботах вітчизняних науковців. Такі автори, як З. Герасимчук, О. Амоша та Е. Лібанова, аналізують проблеми розвитку людського потенціалу та наголошують на недостатньому фінансуванні освіти й науки, що стримує розвиток людського потенціалу країни. Їхні дослідження показують, що для України критично важливими є інвестиції у STEM-освіту та цифрові компетенції, а також створення умов для запобігання «витоку мізків» [5, с. 15].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Тема розвитку людського потенціалу в умовах четвертої технічної революції (Індустрії 4.0) активно досліджується як в Україні, так і на міжнародному рівні, є низка аспектів, які залишаються недостатньо вивченими. Серед них можна виділити такі ключові напрями:

1. Інтеграція вразливих груп населення в нові ринки праці.

Більшість досліджень фокусуються на загальних підходах до перекваліфікації та навчання новим навичкам, але менше уваги приділяється інклюзивним стратегіям для інтеграції вразливих груп населення — зокрема, людей з обмеженими можливостями, громадян старшого віку та мешканців сільських територій. Питання доступу цих груп до цифрових технологій та можливостей розвитку в умовах Індустрії 4.0 потребує більш детального аналізу [7, с. 28].

2. Розвиток нових форм зайнятості та самозайнятості.

Зміни на ринку праці супроводжуються швидким розвитком фрілансу, гіг-економіки та віддаленої роботи. Проте ці форми зайнятості залишаються слабо регульованими з боку держави. Недослідженими залишаються питання соціального захисту таких працівників, їх доступу до медичного страхування та пенсійних програм, а також механізми державного регулювання для забезпечення стабільності їхньої зайнятості [7, с. 28].

3. Взаємодія між державою, бізнесом та освітою.

Хоча партнерство між бізнесом і освітніми інституціями вже згадується як важлива складова розвитку людського капіталу, відсутні глибинні дослідження щодо механізмів ефективної координації та взаємовигідної співпраці в українському контексті. Зокрема, потребують вивчення інструменти стимулювання таких партнерств і вплив міжнародного досвіду на ці процеси [7, с. 29].

Таким чином, для формування дієвого механізму державного регулювання розвитку людського потенціалу в умовах Індустрії 4.0 необхідні подальші дослідження, що охоплюють як соціальні, так і економічні аспекти. Особливу увагу слід приділити питанням інклюзивності, координації між різними секторами, адаптації населення та розвитку нових форм зайнятості. Це дозволить забезпечити комплексний підхід до використання потенціалу громадян у нових економічних умовах та підвищити конкурентоспроможність країни.

Мета статті. Метою цієї статті є аналіз сучасних викликів для людського потенціалу в умовах Індустрії 4.0 та розробка рекомендацій щодо вдосконалення механізмів державного регулювання в цій сфері.

Виклад основного матеріалу. Людський потенціал охоплює сукупність фізичних, інтелектуальних, соціальних і моральних якостей індивідів, які впливають на їх здатність до ефективної діяльності. Він включає рівень освіти, професійних навичок, здоров'я та соціальної активності населення. У сучасних умовах людський потенціал є рушійною силою науково-технічного прогресу та основою для формування економіки знань. Його розвиток визначає здатність суспільства адаптуватися до викликів цифрової економіки та нових технологій. У контексті Індустрії 4.0 ці характеристики доповнюються вимогами до нових компетенцій, зокрема цифрової грамотності, здатності до креативного мислення та міждисциплінарної взаємодії.

Індустрія 4.0 впроваджує автоматизовані системи, штучний інтелект, Інтернет речей (IoT) та великі дані (Big Data). Це змінює ринок праці, підвищуючи попит на висококваліфікованих фахівців, одночасно зменшуючи потребу в працівниках, що виконують рутинні завдання. Цей дисбаланс вимагає від держави активних заходів для розвитку людського капіталу [8, с. 63].

Необхідними передумовами для забезпечення інтенсивного економічного зростання є відповідний ступінь розвитку освітнього й наукового потенціалу, технологічних укладів економіки, інститутів та макроекономічна

стабільність. Система державного фінансового регулювання людського потенціалу потребує постійного удосконалення з урахуванням прогресивних методів, адаптації до внутрішніх та зовнішніх економічних чинників в умовах інституційних перетворень економіки [1, с. 118].

Державне регулювання відіграє ключову роль у підтримці й розвитку людського потенціалу, особливо в умовах швидких технологічних змін. Основні інструменти регулювання наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Інструменти державного регулювання розвитку людського потенціалу

Напрями підтримки	Зміст
Освітня політика	Інвестування у шкільну та вищу освіту, запровадження STEM-програм, розвиток цифрових навичок
Соціальна політика	Підтримка зайнятості, забезпечення соціального захисту для осіб, які втратили роботу через автоматизацію
Економічне стимулювання	Податкові пільги для компаній, що інвестують у навчання персоналу та впроваджують інновації
Підтримка науки та інновацій	Створення дослідницьких центрів і програм державного фінансування стартапів

Джерело: сформовано автором на основі [3].

Механізм державного регулювання розвитку людського потенціалу є складним та багатограним процесом, який охоплює різноманітні інструменти впливу, спрямовані на стимулювання розвитку та адаптації населення до сучасних вимог ринку праці, зокрема в умовах четвертої промислової революції. Основні елементи цього механізму включають законодавчі, інституційні, фінансові та освітні інструменти, що забезпечують ефективну реалізацію державної політики у сфері людського потенціалу.

Законодавчі інструменти відіграють фундаментальну роль у формуванні політики розвитку людського потенціалу, створюючи правову основу для впровадження різноманітних заходів та ініціатив. Вони визначають права і обов'язки учасників ринку праці, регулюють освітню діяльність та встановлюють стандарти підготовки й перепідготовки кадрів.

У табл. 2 відображені низка викликів, з якими стикається Україна в контексті розвитку людського потенціалу.

Таблиця 2

Основні виклики розвитку людського потенціалу в Україні

Показник	Значення (2023-2024)	Основні проблеми
1	2	3
Рівень безробіття (2023)	17% серед населення працездатного віку	Високий рівень безробіття після війни
Безробіття серед молоді (до 25 років)	~20 %	Складнощі з працевлаштуванням випускників

Закінчення табл. 1

1	2	3
Рівень еміграції	5,5 млн українців за кордоном (2023)	Відтік висококваліфікованих кадрів до інших країн. Трудова еміграція загрожує внутрішньому ринку праці
Витрати на освіту (2023)	6 % від ВВП	Недостатнє фінансування науки та освіти, обмежені можливості для проведення інноваційних досліджень.
Індекс людського розвитку (ІЛР)	0,734	Падіння через проведення бойових дій.
Тривалість життя	71,8 року	Погіршення медичних послуг під час війни
Частка населення з вищою освітою	Понад 45 %	Освітні розриви: невідповідність між наявними освітніми програмами та вимогами сучасного ринку праці.
Державні інвестиції в охорону здоров'я	4,5 % від ВВП	Брак ресурсів для підтримки населення
Зниження наукової активності	Скорочення на 15 %	Нерівномірний доступ до технологій, низький рівень цифрової інфраструктури в деяких регіонах. Еміграція науковців і вчених.

Джерело: сформовано автором на основі [3].

Ці дані підкреслюють потребу в комплексному підході з боку держави, що включає підтримку ринку праці, інвестування в науку та освіту, а також соціальну політику для покращення якості.

Проте є й позитивні зрушення: розвиток ІТ-сектору, зростання кількості стартапів та міжнародних програм стажувань для молодих фахівців. Важливим залишається інтеграція зусиль держави, бізнесу та освітніх установ. У табл. 3 наведено ключові показники людського потенціалу в Україні за 2023 рік.

Таблиця 3

Основні показники людського потенціалу в Україні

Показник	Значення (2023-2024)	Джерело
Індекс людського розвитку (ІЛР)	0,734	Програма розвитку ООН (UNDP)
Індекс гендерної нерівності	0,188 (48 місце у світі)	UNDP
Тривалість життя при народженні	~71,8 року	Світовий банк, UNDP
Рівень зайнятості (осіб у працездатному віці)	Понад 50 % (після війни показник скоротився)	ETF, Європейська комісія
Рівень безробіття серед молоді	~20 %	Finance.ua, ЄФО
Частка населення з вищою освітою	Понад 45 %	Finance.ua, Міністерство освіти України
Державні інвестиції в освіту	6 % від ВВП	Міністерство фінансів України
Чисельність наукових досліджень (публікації)	Зменшення на 15 % у 2022-2023 рр.	UNDP, Світовий банк

Джерело: сформовано автором на основі [10].

Таблиця 3 демонструє комплексний вплив державної політики на людський потенціал, зокрема через освіту, зайнятість та соціальну нерівність. Індекс людського розвитку України перебуває на рівні 0,734, що відображає стабільні, але загрожені війною показники. Підтримка освіти та реформування ринку праці залишаються ключовими напрямками розвитку в умовах соціально-економічної нестабільності та інтеграції в ЄС.

Четверта промислова революція, характеризується інтеграцією цифрових технологій у всі сфери життя та виробництва, що створює як нові можливості, так і виклики для розвитку людського потенціалу. В умовах автоматизації, штучного інтелекту (ШІ), роботизації та нових вимог до компетентностей, ефективний розвиток людського потенціалу стає ключовою умовою сталого економічного зростання. Ця стаття пропонує комплекс заходів, що можуть сприяти розвитку людського потенціалу в нових умовах. Для забезпечення ефективного розвитку людського потенціалу в умовах четвертої промислової революції пропонуються такі заходи:

1. Інвестування в освіту нового формату:

- Реформувати освітні програми з акцентом на розвиток м'яких навичок (soft skills) і цифрових компетенцій. Зокрема, особливу увагу слід приділити розвитку критичного мислення, комунікації та адаптивності.

- Створення умов для навчання протягом життя (lifelong learning). Оскільки традиційна модель освіти не здатна забезпечити знаннями на весь період професійної діяльності, держава має стимулювати періодичну перекваліфікацію населення через курси та програми підвищення кваліфікації.

- Інтеграція STEM-освіти та цифрових технологій у навчальний процес. Програми в галузі науки, технологій, інженерії та математики мають отримувати особливу підтримку для підготовки фахівців до викликів четвертої промислової революції.

2. Державна підтримка інновацій та науково-дослідної діяльності:

- Збільшення фінансування наукових досліджень. Розвиток людського потенціалу нерозривно пов'язаний із розвитком науки, тому необхідно підвищити державні інвестиції в цю сферу до рівня не менше 1-2 % ВВП.

- Підтримка інноваційних стартапів та молодих підприємців. Важливими інструментами можуть стати гранти, податкові пільги для інноваційних компаній та створення технопарків для інтеграції науки з виробництвом.

3. Розвиток цифрової інфраструктури та доступу до технологій:

- Доступ до високошвидкісного інтернету в усіх регіонах країни, включаючи віддалені території, що дозволить забезпечити рівні умови для навчання та працевлаштування.

- Розвиток цифрових платформ для дистанційної освіти та роботи. Це стане важливим інструментом для зменшення рівня безробіття та інтеграції людей у нові ринки праці.

4. Соціальний захист та реформа ринку праці:

• Запровадження програм перекваліфікації для працівників, професії яких стають менш затребуваними. Держава має створити механізми швидкої перекваліфікації та підготовки кадрів до нових умов.

• Захист працівників на нових формах зайнятості, таких як фриланс та дистанційна робота. Необхідно розробити нові правові норми, що регулюватимуть ці види зайнятості та забезпечать соціальні гарантії для працівників.

Забезпечення ефективного розвитку людського потенціалу в умовах четвертої промислової революції вимагає комплексних заходів, що охоплюють освіту, науку, інновації, соціальний захист та охорону здоров'я. Інтеграція нових технологій має супроводжуватися реформуванням ринку праці та адаптацією системи освіти, а також формуванням відповідних соціальних та культурних цінностей. Лише за умови тісної співпраці держави, бізнесу та громадянського суспільства Україна зможе використати можливості Індустрії 4.0 для розвитку людського потенціалу та підвищення якості життя громадян [9, с. 68].

Висновки і пропозиції. Умови четвертої промислової революції вимагають нових підходів до державного регулювання розвитку людського потенціалу. Інвестиції в освіту, науку та інновації повинні стати пріоритетом державної політики. Лише тісна взаємодія держави, бізнесу та освітніх установ дозволить сформувати суспільство, здатне адаптуватися до швидких технологічних змін та забезпечити сталий розвиток економіки знань. Механізм державного регулювання розвитку людського потенціалу в умовах четвертої технічної революції має вирішальне значення для формування конкурентоспроможної економіки знань, соціальної стабільності та підвищення якості життя громадян. Трансформаційні процеси, які відбуваються під впливом Індустрії 4.0 – автоматизація, штучний інтелект, цифровізація – змінюють структуру ринку праці та створюють нові вимоги до компетенцій робочої сили. За таких умов державне регулювання має стати ефективним інструментом для адаптації суспільства до нових реалій, зменшення соціальних ризиків та розвитку людського потенціалу як стратегічного ресурсу.

Список використаних джерел

1. Чугунов І. В. Державне фінансове регулювання розвитку людського потенціалу [Електронний ресурс] / І. В. Чугунов, Л. І. Козаренко // *Scientia fructuosa*. – 2017. – Том 113, № 3. – С. 116–132. – Режим доступу: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/817>.
2. Гобахлоу М. Унікальні і прогресивні технології як передумова четвертої промислової революції / М. Гобахлоу // *Сучасні тенденції в економіці та управлінні: новий погляд*. – 2022. – С. 273–275.
3. *Human Development Report 2023 / United Nations Development Programme*.
4. Брюховецька Н. Ю. Індустрія 4.0 та цифровізація економіки: можливості використання зарубіжного досвіду на промислових підприємствах України / Н. Ю. Брюховецька, О. В. Черних // *Економіка промисловості*. – 2020. – № 2. – С. 116–130.
5. Ілляшенко С. М. Перспективи і загрози четвертої промислової революції та їх урахування при виборі стратегій інноваційного зростання / С. М. Ілляшенко, Н. С. Ілляшенко // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. – 2016. – № 1. – С. 11–21.

6. Індустрія X.0 і Індустрія 4.0 в умовах цифрової трансформації та інноваційної стратегії розвитку національної економіки / К. М. Краус, Н. М. Краус, О. В. Штепа // Ефективна економіка. – 2021. – № 15. – С. 180–186.

7. Тимошенко О. Виклики та загрози четвертої промислової революції: наслідки для України / О. Тимошенко, М. Шмітт // Бізнес Інформ. – 2019. – № 2. – С. 21–29.

8. Сигида Л. О. Індустрія 4.0 та її вплив на країни світу / Л. О. Сигида // Економіка та суспільство. – 2018. – № 17. – С. 58–64.

9. Опанасюк В. В. Індустрія 4.0: місце України в міждержавній кооперації і спеціалізації / Опанасюк В. В. // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». – 2017. – № 4 (32). – С. 67–71.

10. OECD Skills Outlook 2023: First Results from the Survey of Adult Skills.

References

1. Chuhunov, I.V., Kozarenko, L.I. (2017). Derzhavne finansove rehuliuвання rozvytku liudskoho potentsialu [State financial regulation of human potential development]. *Scientia fructuosa*, 113(3), 116–132. <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/817>.

2. Hobakhlou, M. (2022). Unikalni i prohresyvni tekhnolohii yak peredumova chetvertoi promyslovoi revoliutsii [Unique and progressive technologies as a prerequisite for the fourth industrial revolution]. *Suchasni tendentsii v ekonomitsi ta upravlinni: novyi pohliad – Modern trends in economics and management: a new look* (pp. 273–275).

3. Human Development Report (2023). United Nations Development Programme.

4. Briukhovetska, N.Yu., Chernykh, O.V. (2020). Industriia 4.0 ta tsyfrovizatsiia ekonomiky: mozhlyvosti vykorystannia zarubizhnogo dosvidu na promyslovykh pidpriemstvakh Ukrainy [Industry 4.0 and digitalization of the economy: opportunities for using foreign experience at industrial enterprises of Ukraine]. *Ekonomika promyslovosti – Economy of Industry*, (2), 116–130.

5. Illiashenko, S.M., Illiashenko, N.S. (2016). Perspektyvy i zahrozy chetvertoi promyslovoi revoliutsii ta yikh urakhuvannia pry vybori stratehii innovatsiinoho zrostannia [Prospects and threats of the fourth industrial revolution and their consideration when choosing innovative growth strategies]. *Marketynh i menedzhment innovatsii – Marketing and management of innovations*, (1), 11–21.

6. Kraus, K.M., Kraus, N.M., Shtepa, O.V. (2021). Industriia 4.0 i Industriia 4.0 v umovakh tsyfrovoi transformatsii ta innovatsiinoi stratehii rozvytku natsionalnoi ekonomiky [Industry 4.0 and Industry 4.0 in the context of digital transformation and innovative strategy for the development of the national economy]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, (15), 180–186.

7. Tymoshenko, O., Shmitt, M. (2019). Vyklyky ta zahrozy chetvertoi promyslovoi revoliutsii: naslidky dlia Ukrainy [Challenges and threats of the fourth industrial revolution: consequences for Ukraine]. *Biznes Inform – Business Inform*, (2), 21–29.

8. Syhyda, L.O. (2018). Industriia 4.0 ta yii vplyv na krainy svitu [Industry 4.0 and its impact on the countries of the world]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (17), 58–64.

9. Opanasiuk, V.V. (2017). Industriia 4.0: mistse Ukrainy v mizhderzhavnii kooperatsii i spetsializatsiia [Industry 4.0: Ukraine's place in interstate cooperation and specialization]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia» – Scientific Notes of the National University “Ostroh Academy”*, (4(32)), 67–71.

10. OECD Skills Outlook 2023: First Results from the Survey of Adult Skills.

Отримано 25.08.2024

UDC 331.1

Volodymyr Sarychev

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of
Economics and Economic Security
University of Customs and Finance (Dnipro, Ukraine)
E-mail: vsarychev.dnu@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-8544-9901>
ResearcherID: [U-7596-2017](https://orcid.org/0000-0002-8544-9901)

Darya Plavkova

graduate student of the Department of Economics and Economic Security,
University of Customs and Finance (Dnipro, Ukraine)
E-mail: daryavoronova234@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-0443-9507>
ResearcherID: [LOR-6168-2024](https://orcid.org/0000-0003-0443-9507)

**THE MECHANISM OF STATE REGULATION
OF THE DEVELOPMENT OF HUMAN POTENTIAL
IN THE CONDITIONS OF THE FOURTH INDUSTRIAL REVOLUTION**

The article considers the key aspects of the formation and implementation of mechanisms of state regulation of the development of human potential in the conditions of the fourth technical revolution (Industry 4.0). The impact of digitization, automation and artificial intelligence on the modern labor market is outlined, including changes in the structure of employment and the emergence of new professions. Special attention is paid to the role of the state in supporting the population in the conditions of technological changes, in particular through policies of social protection, retraining and lifelong learning.

New challenges for the education system and the need to transition to models that ensure the development of both technical and social skills are analyzed. The article substantiates the importance of the development of innovative activity and scientific research as factors of increasing human capital. Mechanisms for state stimulation of partnership between business, educational institutions and scientific institutes are proposed, which will contribute to the effective integration of new technologies and increase the competitiveness of the national economy.

The issue of digital inequality and the importance of inclusive measures aimed at ensuring equal access to digital technologies for all segments of the population are also highlighted. On the basis of the conducted analysis, practical recommendations were provided for improving the mechanisms of state regulation, which include the development of digital infrastructure, social dialogue, and international cooperation. The article emphasizes that the effective development of human potential in the conditions of Industry 4.0 is possible only under the conditions of close cooperation between the state, civil society and business.

The relevance of the research is determined by the rapid changes caused by the 4th technical revolution, which is characterized by the wide implementation of digital technologies, automation and artificial intelligence. In these conditions, human potential becomes a key factor in the competitiveness of the state and society, because only the presence of highly qualified personnel can ensure sustainable economic growth. However, in order to adapt the population to new conditions, effective government regulation aimed at developing the skills and competencies needed in the digital economy is needed.

Keywords: human potential, state regulation, Industry 4.0, digital economy, future competencies, technological revolution.

Table: 3. References: 10.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-18-28](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-18-28)

УДК 005.35:316.334.23

JEL Classification: A14; O15; M14; M21

Інна Афанасіївна Лопашук

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бізнесу та управління персоналом
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна)
E-mail: i.lopashchuk@chnu.edu.ua. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9934-6607>

Андрій Маркович Равлюк

аспірант кафедри бізнесу та управління персоналом
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна)
E-mail: ravliuk.andrii@chnu.edu.ua. ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-5841-2030>

Антон Ігорович Русінко

аспірант кафедри бізнесу та управління персоналом
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна)
E-mail: rusinko.anton@chnu.edu.ua. ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-9185-9098>

РОЛЬ ПРОАКТИВНОГО ПІДХОДУ В ІНТЕГРОВАНОМУ УПРАВЛІННІ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ БІЗНЕСУ

У статті обґрунтовано необхідність розвитку соціальної відповідальності бізнесу в умовах загроз, викликаних війною і в повоєнному відновленні економіки та соціальної інфраструктури. Зазначено на актуальності використання саме проактивного підходу в управлінні соціальною відповідальністю бізнесу, який на відміну від реактивного підходу дає змогу завдяки стратегічному прогнозуванню та плануванню ухвалювати ефективні управлінські рішення, спрямовані на передбачення можливих проблем у майбутньому та їх уникнення. Досліджено принципи співпраці соціально відповідального бізнесу із зацікавленими особами. Розроблено концепцію використання проактивного підходу в управлінні соціальною відповідальністю бізнесу та обґрунтовано її складові, а саме сферу застосування, методи, перспективні напрями використання, ризики.

Ключові слова: соціальна відповідальність бізнесу; проактивний підхід; управління; допомога; зацікавлені сторони; принципи; методи; ризики.

Рис.: 2. Бібл.: 15.

Постановка проблеми. Сучасний бізнес повинен бути орієнтований не тільки на отримання фінансових результатів діяльності, але і брати на себе відповідальність перед суспільством та збереженням навколишнього середовища. Соціально орієнтований і відповідальний бізнес є новатором впровадження та комерціалізації нових технологій, продуктів, послуг, що сприяють підвищенню не тільки конкурентоспроможності бізнес-структур, але і зростанню конкурентних переваг держави загалом. Також соціальна відповідальність бізнесу забезпечує його стійкість до різноманітних кризових явищ, зростання ділової репутації та довіри споживачів, економію ресурсів, залучення нових бізнес-партнерів, інвесторів, зменшення суми штрафів за порушення діючих норм законодавства у сфері оплати праці, екологічних норм і стандартів тощо. Пріоритетне значення для соціально відповідального бізнесу відіграє використання проактивного підходу в управлінні охроною праці, соціальним розвитком колективу, створенням відповідних умов праці для робітників.

Перехід бізнесу до нової соціально відповідальної моделі діяльності потребує створення відповідних структур, забезпечення їх висококваліфікованим персоналом, розроблення та узгодження напрямів стратегії розвитку бізнесу і стратегії корпоративної соціальної відповідальності, які передбачають використання збалансованого підходу, яким, на нашу думку, є саме проактивний підхід. Широке використання зазначеного підходу в інтегрованому управлінні соціальною відповідальністю бізнесу потребує проведення додаткових досліджень, спрямованих на обґрунтування доцільності його застосування в сучасних умовах. Саме цим і зумовлена актуальність обраної теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сутність і значення проактивного підходу в управлінні різними видами діяльності бізнесу стали предметом дослідження великої кількості наукових праць вітчизняних та зарубіжних учених і дослідників.

М. М. Олексієнко зазначає, що проактивний підхід до управління проектами визнаний як найбільш перспективний у проектному менеджменті. Проактивний підхід дає змогу на основі точних і актуальних даних запобігти можливим проблемам або миттєво реагувати на них у випадку виникнення та мінімізувати негативні наслідки [1].

Досліджуючи управління сукупним потенціалом підприємства, Р. О. Толпежніков [2] під проактивним підходом розуміє кардинальну зміну стратегії підприємства, імплементація якої через проактивні зміни приводить до зростання його сукупного потенціалу. На думку автора, у деяких випадках поряд з проактивним необхідно використовувати і реактивний підхід, враховуючи ризики проактивних змін в управлінні потенціалом підприємства, основними серед яких є управлінський, організаційний, пошуковий, плановий ризики, а також ризик масштабу, ризик бізнес-моделей.

Порівнюючи реактивний і проактивний підходи до управління ризиками автори роботи [3] зазначають, що перший «передбачає відкликання дій лише після виникнення ризику або події», натомість другий підхід, а саме проактивний «дозволяє передбачити можливі ризики, їхні наслідки та рівень впливу на підприємство». Впровадження і реалізація проактивного підходу до управління ризиками передбачає високий рівень знань і навичок працівників, що розробляють нові бізнес-моделі в умовах інформатизації суспільства, особливо у сфері контролінгу.

У науковій роботі [4] розглянуто використання проактивного підходу до розвитку малого бізнесу в післявоєнний період. Зазначається, що даний підхід спрямований на формування та реалізацію стратегій розвитку, а також спрямований на прийняття обґрунтованих рішень щодо подолання викликів, які стають на перешкоді розвитку малого бізнесу в Україні. На думку авторів роботи, актуальність і ефективність використання проактивного підходу в практичній площині залежить від взаємодії зацікавлених сторін, а саме урядових органів, бізнес-спільноти, академічного сектору та громадськості,

завдяки спільним зусиллям яких можливо досягти розвитку малого бізнесу, що сприятиме економічному відновленню, інноваційному оновленню та підвищенню конкурентоспроможності економіки держави загалом.

Проактивна корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) вища на рівні великих компаній в порівнянні з малими і середніми. Проактивна КСВ забезпечує взаємозв'язок між екологічною організаційною культурою і ефективністю екологічних інноваційних продуктів, тобто здійснює позитивний вплив на навколишнє середовище [5].

Досліджуючи використання транснаціональними компаніями проактивного підходу до КСВ, автори роботи [6] зазначають, що практики КСВ тісно пов'язані з корпоративною стратегією ТНК, а саме з бізнес-цілями, встановленими для певної країни чи ринку. Пошук зацікавлених сторін в розвитку КСВ базується на сумісних поглядах стосовно того, що соціальна цінність має перевагу над економічною.

Автори роботи [7] стверджують, що використання проактивного підходу в управлінні охороною праці призводить до підвищення прибутку, організаційної ефективності, культури безпеки, а також покращення здоров'я та добробуту працівників.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Аналіз наукових праць дає змогу зробити висновок про розширення меж використання проактивного підходу до аспектів управління на різних рівнях економічної, екологічної і виробничої систем. Враховуючи актуальність розвитку соціально відповідального бізнесу, особливо в умовах впровадження воєнного стану та повоєнного відновлення економіки України, практично відсутні наукові праці, присвячені розгляду питань використання проактивного підходу в діяльності зазначеного бізнесу, що потребує проведення більш ґрунтовних досліджень у цьому напрямку.

Мета статті полягає в дослідженні ролі та значення проактивного підходу в управлінні соціальною відповідальністю бізнесу та обґрунтуванні перспективних напрямів його використання в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Повоєнне відновлення економіки України буде потребувати переходу на інноваційно-інвестиційну модель розвитку. Прискорити зазначені процеси можливо завдяки зростанню кількості соціально орієнтованих підприємств, для яких важливим є не тільки підвищення показників прибутковості, але й вирішення соціальних проблем.

У Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року зазначено, що розвиток зазначеного бізнесу дасть змогу забезпечити соціально-економічний розвиток держави та суспільства, прискорити інтеграційні процеси приєднання до Європейського Союзу, Організації економічного співробітництва та розвитку. Для цього необхідною умовою є посилення взаємної відповідальності при взаємодії держави і бізнесу, а також бізнесу й суспільства. Будучи

одним із пріоритетів державної політики, розвиток соціальної відповідальності бізнесу є добровільною діяльністю суб'єктів господарської діяльності та залежить від кількості взятих бізнесом зобов'язань у сферах: охорони навколишнього природного середовища, зайнятості населення, розвитку трудових відносин. При цьому в Концепції акцентується увага на проблемі «недостатнього рівня залученості бізнесу до реалізації соціальних проектів» [8].

С. Ю. Хамініч зазначає, що сучасне бізнес-середовище постійно змінюється під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів та потребує використання інноваційних методів управління, які можуть бути використані в соціально орієнтованій системі підприємства. У соціальному підприємстві саме інновації можуть привести до вирішення багатьох соціальних проблем, таких як зменшення забруднення навколишнього середовища, покращення охорони здоров'я та підвищення якості життя [9].

Автори роботи [10] вказують на необхідність розвитку соціальної відповідальності бізнесу, яка в умовах війни забезпечує виживання та розвиток вітчизняної економіки.

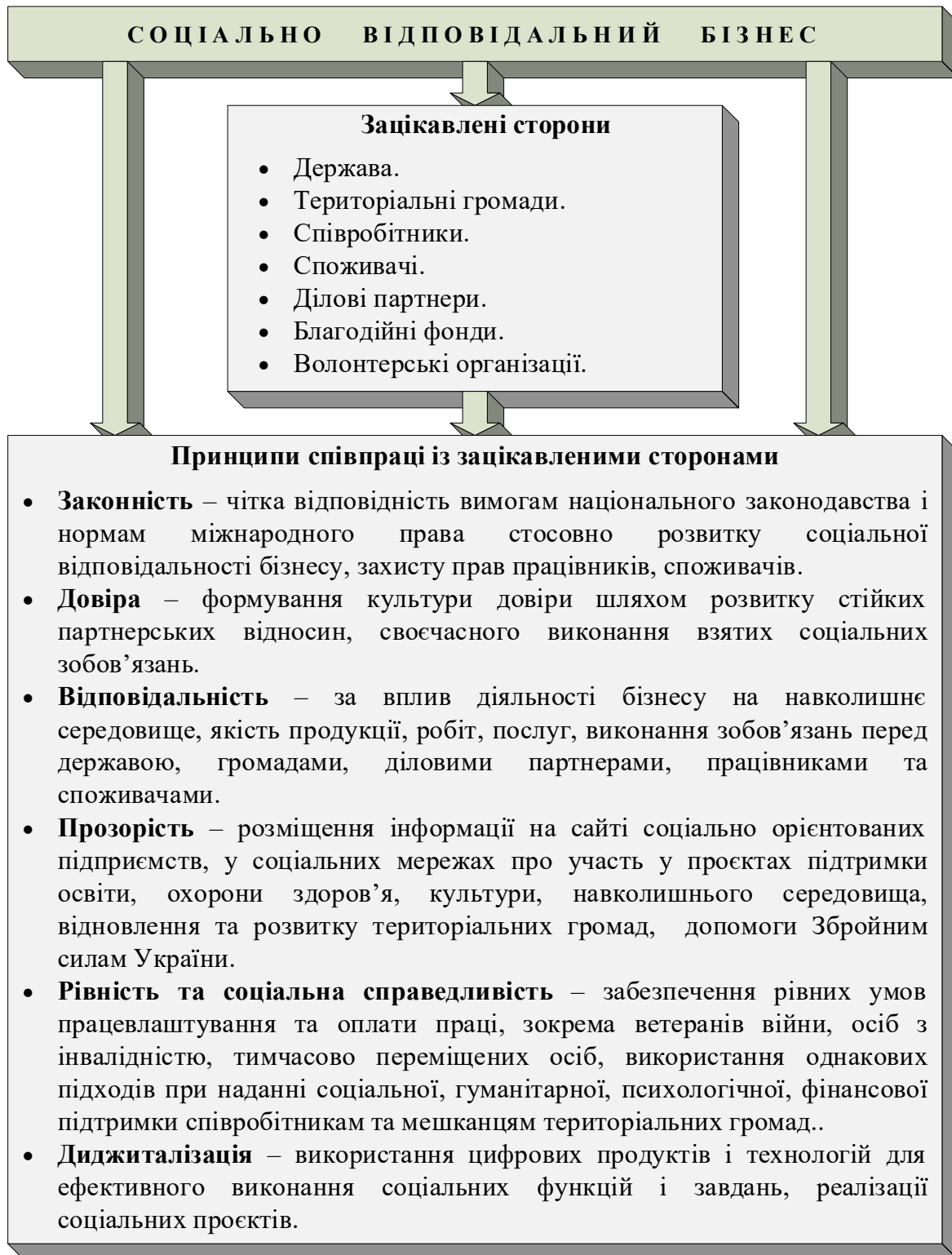
На думку О. Собко соціальна відповідальність бізнесу – це напрям підприємства, який передбачає діяльність, спрямовану на отримання «соціальних результатів та створення цінностей, які дозволяють будувати соціально орієнтовану екосистему». При цьому авторка вказує на необхідність у сучасних реаліях розвитку ветеранського бізнесу [11].

О. Й. Юрківський вважає, що соціальне підприємство в сучасних умовах стало цілеспрямованою діяльністю бізнесу та підприємців, яка спрямована на нівелювання мінусів соціальної роботи держави. На думку автора, держава перестала бути суб'єктом, який забезпечує фінансування суспільних проектів, тому поява соціального підприємства є об'єктивним явищем і в умовах економічної кризи, військових дій, розвитку волонтерства передбачає перехід від моделі «Homo economicus» до моделей «Homo sociologicus» та «Homo socioeconomicus» [12].

Автори роботи [13] зазначають, що «соціальна відповідальність підприємств стає обов'язковою для бізнесу». При цьому заходи соціально відповідальних підприємств, спрямовані на розвиток персоналу, приводять до підвищення продуктивності праці та фінансових результатів їхньої діяльності.

Посилення соціальної відповідальності бізнесу перед державою, суспільством, споживачами, працівниками, діловими партнерами тощо потребує використання сучасних і ефективних підходів в управлінні їх діяльністю, яким виступає саме проактивний підхід. Вітчизняний бізнес в більшості випадків використовує реактивний підхід, який передбачає реагування на кризові ситуації та події, що вже сталися і призводить до втрачених можливостей розвитку. На відміну від реактивного, проактивний підхід завдяки стратегічному прогнозуванню та плануванню дозволяє приймати ефективні управлінські рішення спрямовані на передбачення можливих проблем у майбутньому та їх уникнення.

Перш ніж розглянемо роль і значення проактивного підходу в інтеграційному управлінні соціальною відповідальністю бізнесу, зупинимось на принципах співпраці бізнесу із зацікавленими особами (рис. 1).



*Рис. 1. Принципи співпраці соціально відповідального бізнесу
із зацікавленими особами*

Джерело: розроблено авторами.

Практичне використання проактивного підходу в управлінні соціально відповідальним бізнесом приводить до зміни стратегій його розвитку відповідно до потреб держави, територіальних громад, благодійних фондів та волонтерських організацій, а також можливостей розвитку ділового партнерства з іншими підприємствами, установами, організаціями, завдяки яким можна реалізувати сумісні соціальні та екологічні проекти та акумулювати ресурси, необхідні для надання різноманітної соціальної допомоги, а також захисту навколишнього середовища.

Враховуючи вищезазначене, структура соціальної відповідальності бізнесу включає зовнішні складові, перелічені вище, до яких можна додати впровадження нових технологій, зокрема цифрових, і штучного інтелекту для швидкої адаптації і перепрофілювання відповідно до потреб споживачів, а також тенденції зміни ситуації на ринку й у поведінці конкурентів. До внутрішніх належать розроблення і впровадження проактивної політики, створення умов для особистого і професійного зростання співробітників, побудова гнучкої організаційної структури. Соціально відповідальний бізнес в умовах війни насамперед приділяє значну увагу соціальній, психологічній та фінансовій підтримці працівників. Як зазначають автори роботи [14], «проактивність стає сталим терміном у менеджменті у сфері економічної взаємодії працівника та підприємства».

У свою чергу від працівників використання проактивних підходів в управлінні потребує розвитку критичного, ризикоорієнтованого мислення, підвищення рівня професійної компетентності, самонавчання, комунікаційних навичок. У підсумку це призведе до відсутності конфліктних ситуацій у колективі та у спілкуванні з іншими суб'єктами соціально-економічної системи, зростання продуктивності праці, підтримки та розуміння в колективі, формування команди проактивних лідерів, здатних оцінювати ризики, бачити перспективи й використовувати можливості розвитку.

Роль і значення проактивного підходу в управлінні соціальною відповідальністю бізнесу можливо представити у вигляді концепції, складові якої наведені на рис. 2.

Як видно з рис. 2, сфера застосування проактивного підходу в управлінні соціальною відповідальністю бізнесу в умовах війни суттєво розширюється. Концепція соціальної відповідальності бізнесу потребує розвитку державно-приватного партнерства, діалогу з органами державної влади й місцевого самоврядування. Бізнес повинен брати участь у обговоренні та прийнятті програм соціально-економічного розвитку громад; розробці нових соціальних ініціатив, особливо у сфері працевлаштування; відновленні об'єктів соціальної інфраструктури. Крім благодійної діяльності, соціальна відповідальність бізнесу перед державою і територіальними громадами передбачає своєчасну сплату загальнодержавних і місцевих податків і зборів, частина яких спрямовується на видатки на соціальний захист; виконання всіх зобов'язань перед

діловими партнерами, зокрема підприємствами державної і комунальної власності; надання споживачам якісної продукції, робіт, послуг та встановлення цін на них, враховуючи показники життєвого рівня населення.

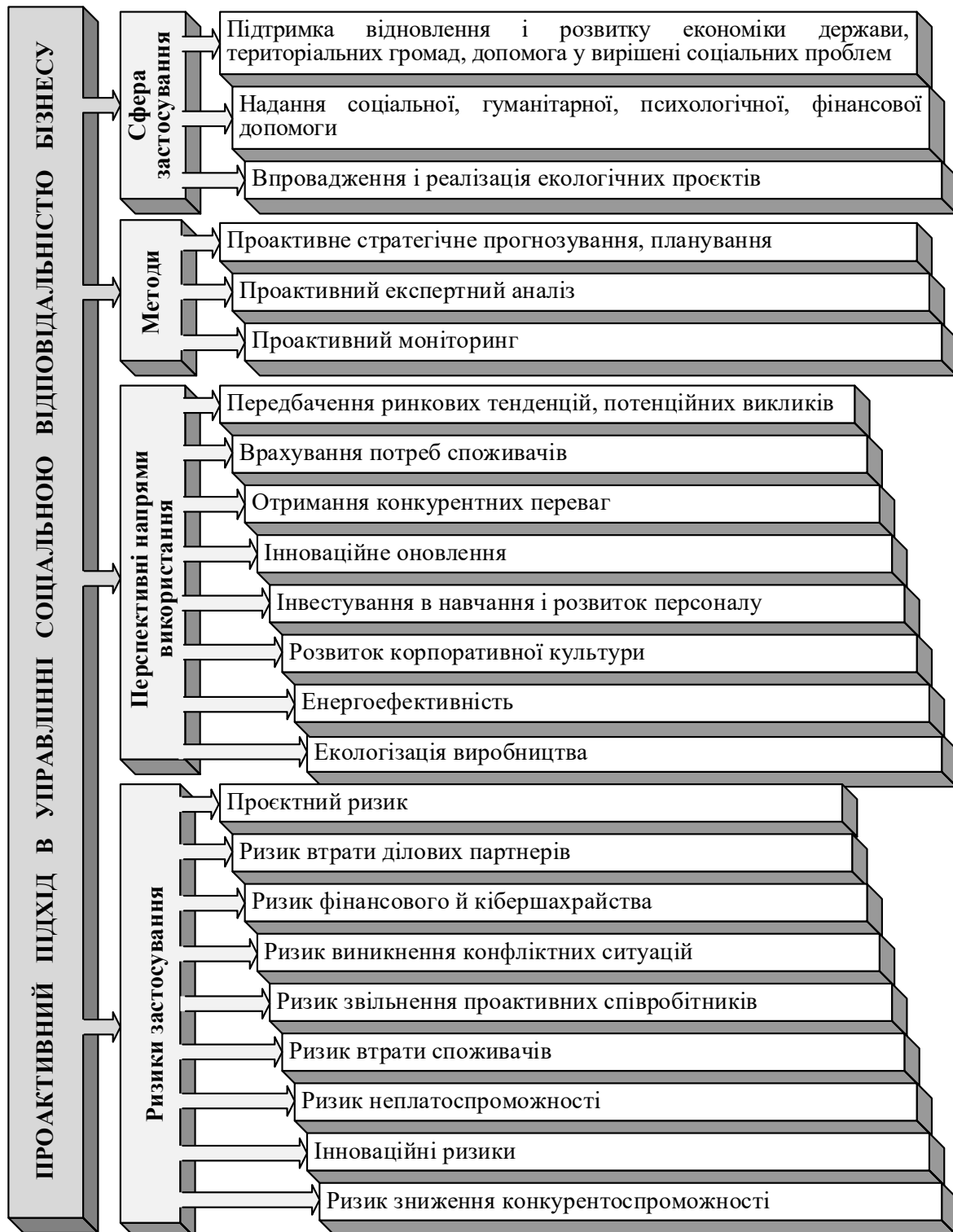


Рис. 2. Концепція використання проактивного підходу в управлінні соціальною відповідальністю бізнесу

Джерело: розроблено авторами на основі [10-15].

Значну увагу соціально відповідальний бізнес повинен приділяти соціальному розвитку колективу, надані соціальної допомоги, створенню безпечних і комфортних умов праці, забезпеченню можливостей колективного відпочинку тощо.

Незважаючи на безумовні переваги використання проактивного підходу в управлінні соціальною відповідальністю бізнесу в сучасних умовах необхідно враховувати і потенційні ризики, що можуть призвести до значної втрати ресурсів, дефіциту кадрів, зниженні ділової репутації у випадку невиконання взятих соціальних зобов'язань та зниження рівня конкурентоспроможності.

Висновки та пропозиції. Підсумовуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що в умовах невизначеності і зростанні обумовлених війною ризиків подолати соціальні проблеми, що виникають на рівні держави, територіальних громад та суспільства без розвитку соціальної відповідальності бізнесу практично неможливо. Стрімка зміна політичної, соціально-економічної, фінансової, екологічної ситуації потребує від бізнесу прийняття швидких рішень і взяття відповідальності за їх реалізацію на основі застосування проактивного підходу. Використання зазначеного підходу в управлінні соціальною відповідальністю бізнесу забезпечує адаптивність і стійкість до сучасних викликів, конкурентні переваги, використання можливостей розвитку, впровадження інновацій. Проактивні підходи як методологія досягнення лідируючих позицій на ринку спрямовані на пошук нових можливостей розвитку соціально відповідального бізнесу, побудову довгострокових відносин, що базуються на довірі й розширенні співпраці з партнерами, підтримці соціальних проєктів та охорони довкілля, створенні нових робочих місць, прискоренні процесів відбудови національної соціальної інфраструктури. Використання проактивного підходу в управлінні соціальною відповідальним бізнесом має як свої переваги, так і недоліки, які характеризуються різноманітними ризиками. Для усунення останніх необхідно формування на рівні бізнес-структур команди проактивних менеджерів, підвищення рівня корпоративної соціальної культури, збільшення обсягу інвестування в навчання персоналу.

Список використаних джерел

1. Олексієнко М. М. Проактивний підхід до управління екологічними проєктами [Електронний ресурс] / М. М. Олексієнко // Управління розвитком складних систем. – 2013. – № (14). – С. 68–71. – Режим доступу: <https://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-14/68-71.pdf>.
2. Толпежніков Р. О. Управління змінами сукупного потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / Р. О. Толпежніков // Ефективна економіка. – 2015. – № 3. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4930>.
3. Дриньов Д.. Штучний інтелект в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень / Д. Дриньов, К. Войтех, Р. Тимошенко // Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. – 2023. – № 18. – С. 74-79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.7>.
4. Лопашук І. А. Проактивний підхід до розвитку малого бізнесу в поствоєнний період / І. А. Лопашук, А. І. Русінко, А. М. Равлюк // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. – 2024. – № 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-03-03>.
5. Ching-Hsun Chang. Proactive and reactive corporate social responsibility: Antecedent and consequence [Electronic resource] / Ching-Hsun Chang // Management Decision. – 2015. – № 53(2). – Pp. 451-468. – Accessed mode: <http://surl.li/kazmqv>.

6. Hånell S. M. Multinationals with a Proactive CSR Approach / Hånell, S.M., Tolstoy, D. & Tarnovskaya, V. // *Creating a Sustainable Competitive Position: Ethical Challenges for International Firms*. – 2023. – № (37). – Pp. 93-109. DOI: <https://doi.org/10.1108/S1876-066X20230000037006>.

7. Proactive occupational safety and health management: Promoting good health and good business / Haslam C. O'Hara J., Kazi A., Twumasi R., Haslam R. // *Safety Science*. – 2016. – № 81. – Pp. 99-108. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2015.06.010>.

8. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року [Електронний ресурс] : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. № 66-р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#n8>.

9. Хамініч С. Ю. Інноваційні методи управління в соціально-орієнтованій системі підприємства / С. Ю. Хамініч // *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. – 2023. – № 2(39). – С. 53–60. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.39-9>.

10. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни / Л. Червінська, Т. Червінська, І. Каліна, М. Коваль, Н. Шуляр, О. Чернишов // *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. – 2023. – № 6(53). – С. 405–416. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.6.53.2023.4187>.

11. Собко О. Соціальна відповідальність бізнесу та розвиток підприємництва в Україні в умовах війни / О. Собко // *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. – 2024. – № 1(13). – С. 308-317. DOI: <http://doi.org/10.32750/2024-0130>.

12. Юрківський О. Й. Соціальне підприємництво в період формування та трансформації національної моделі «Номо економікус» / О. Й. Юрківський // *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. – 2022. – № 1(51). – С. 29–35. DOI: [http://dx.doi.org/10.26642/rbo-2022-1\(51\)-29-35](http://dx.doi.org/10.26642/rbo-2022-1(51)-29-35).

13. Кузьмін О. Є. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування [Електронний ресурс] / О. Є. Кузьмін, Н. С. Станасюк, О. З. Уголькова // *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. – 2021. – № 2(6). – Режим доступу: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25482/nzmened-56-64.pdf>.

14. Лозова О. В. Проактивна поведінка вітчизняних підприємств у поствоєнний період / О. В. Лозова, І. С. Тимошенко // *Економіка: реалії часу*. – 2023. – № 1(65). – С. 41–48. DOI: <http://doi.org/10.15276/ETR.01.2023.5>.

15. Формування управлінських компетенцій керівників та їх вплив на конкурентоспроможність фірми і ринок праці в Україні / І. Кичко, О. Парубець, А. Холодницька, В. Пермінова, С. Литвин // *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. – 2021. – № 4(39). – С. 284–293. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v4i39.241317>.

References

1. Oleksiienko, M.M. (2013). Proaktyvnyi pidkhdid do upravlinnia ekolohichnymy proektamy [Proactive approach to environmental project management]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system – Management of the development of complex systems*, (14), 68–71. <https://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-14/68-71.pdf>

2. Tolpezhnikov, R.O. (2015). Upravlinnia zminamy sukupnogo potentsialu pidpriemstva [Mastering change of total potential of enterprise]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, (3). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4930>.

3. Drynov, D., Voitek, K. & Tymoshenko, R. (2023). Shtuchnyi intelekt v protsesi pryiniattia ta realizatsii upravlinskykh rishen [Artificial intelligence in the process of making and implementing managerial decisions]. *Tavriyskiy naukoviy visnyk. Seriya: Ekonomika – Taurida Scientific Herald. Series: Economics*, (18), 74-79. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.7>.

4. Lopaschuk, I., Rusinko, A. & Ravlyuk A. (2024). Proaktyvnyi pidkhdid do rozvytku maloho biznesu v postvoiennyi period [Proactive approach to the development of small business in the post-war period]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia – Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, (13). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-03-03>.

5. Ching-Hsun Chang. (2015). Proactive and reactive corporate social responsibility: Antecedent and consequence. *Management Decision*, 53(2), 451-468. <http://surl.li/kazmqv>.
6. Hånell, S.M., Tolstoy, D. & Tarnovskaya, V. (2023). Multinationals with a Proactive CSR Approach, *Creating a Sustainable Competitive Position: Ethical Challenges for International Firms*, (37), 93-109. <https://doi.org/10.1108/S1876-066X20230000037006>.
7. Haslam, C. O'Hara, J., Kazi, A., Twumasi R. & Haslam, R. (2016). Proactive occupational safety and health management: Promoting good health and good business. *Safety Science*, (81), 99-108. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2015.06.010>.
8. Pro skhvalennia Kontseptsii realizatsii derzhavnoi polityky u sferi spriyannia rozvytku sotsialno vidpovidalnoho biznesu v Ukraini na period do 2030 roku [On the approval of the Concept of implementation of state policy in the sphere of promoting the development of socially responsible business in Ukraine for the period up to 2030], Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated January 24, 2020 № 66. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#n8>.
9. Khaminich, S. (2023). Innovatsiini metody upravlinnia v sotsialno-oriientovani systemi pidpriemstva [Innovative management methods in the socially-oriented system of the enterprise]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: Economy, Business and Management*, 2(39), 53–60. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.39-9>.
10. Chervinska, L., Chervinska, T., Kalina, I., Koval, M., Shulyar, N. & Chernyshov, O. (2023). Sotsialna vidpovidalnist biznesu v umovakh viiny [Social responsibility of business in times of war]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky – Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 6(53), 405–416. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4187>
11. Sobko, O. (2024). Sotsialna vidpovidalnist biznesu ta rozvytok pidpriemnytstva v Ukraini v umovakh viiny [Social responsibility of business and development of entrepreneurship in Ukraine during the war]. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii – European scientific journal of Economic and Financial innovation*, 1(13), 308-317. <http://doi.org/10.32750/2024-0130>.
12. Yurkivskiy, O.Y. (2022). Sotsialne pidpriemnytstvo v period formuvannia ta transformatsii natsionalnoi modeli «Homo economicus» [Social entrepreneurship in the period of formation and transformation of the national model "Homo economicus"]. *Problemy teorii ta metodolohii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu – Problems of theory and methodology of accounting, control and analysis*, 1(51), 29–35. [http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2022-1\(51\)-29-35](http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2022-1(51)-29-35).
13. Kuzmin, O., Stanasjuk, N. & Uhkolkova, O. (2021). Sotsialna vidpovidalnist biznesu: poniattia, typolohiia ta chynnyky formuvannia [Corporate social responsibility: Concepts, typology, and formation factors]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku – Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development Problems*, 2(6). <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25482/nzmened-56-64.pdf>.
14. Lozova, O.V. & Tymoshenko, I.S. (2023). Proaktyvna povedinka vitchyznianskykh pidpriemstv u postvoiennyi period. [Proactive behavior of domestic enterprises in the post-war period]. *Ekonomika: realii chasu – Economics: time realities*, 1(65), 41-48. <http://doi.org/10.15276/ETR.01.2023.5>.
15. Kychko I. Parubets, O. Kholodnytska A., A., Perminova V. & Lytvyn S. (2021). Formuvannia upravlinskykh kompetentsii kerivnykiv ta yikh vplyv na konkurentospromozhnist firmy i rynek pratsi v Ukraini [Formation of managerial competencies of managers and their impact on the competitiveness of the firm and the labor market in Ukraine]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky – Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(39), 284–293. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i39.241317>.

Отримано 03.09.2024

UDC 005.35:316.334.23

Inna Lopaschuk

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Business and Personnel Management
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University (Chernivtsi, Ukraine)
E-mail: i.lopushchuk@chnu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9934-6607>

Andrii Ravlyuk

PhD Student of the Department of Business and Personnel Management
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University (Chernivtsi, Ukraine)
E-mail: ravliuk.andrii@chnu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0000-5841-2030>

Anton Rusinko

PhD Student of the Department of Business and Personnel Management
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University (Chernivtsi, Ukraine)
E-mail: rusinko.anton@chnu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0003-9185-9098>

**THE ROLE OF THE PROACTIVE APPROACH IN INTEGRATED
MANAGEMENT OF SOCIAL RESPONSIBILITY OF BUSINESS**

The purpose of the presented work is to study the role and significance of the proactive approach in managing social responsibility of business and to substantiate prospective directions of its use in modern conditions.

To achieve the goal, in the work, the need for the development of social responsibility of business in the conditions of threats caused by the war and in the post-war reconstruction of the economy and social infrastructure is substantiated. The relevance of using the proactive approach in management of social responsibility of business, which, unlike the reactive approach, makes it possible, thanks to strategic forecasting and planning, to make effective management decisions aimed at predicting possible problems in the future and avoiding them. Principles of socially responsible business cooperation with stakeholders, namely the state, territorial communities, employees, consumers, business partners, charitable foundations, volunteer organizations, have been studied. Among the principles mentioned above, the main ones in modern conditions are legality, trust, responsibility, transparency, equality and social justice, digitalization. The main provisions of the Concept of the state policy implementation in promoting development of socially responsible business in Ukraine for the period up to 2030 were considered. It is stated there that development of the specified business will make it possible to ensure socio-economic development of the state and society, to accelerate the integration processes of joining the European Union, the Organization for Economic Cooperation and Development. To do this, strengthening of mutual responsibility in the interaction of the state and business, as well as business and society should be provided.

The concept of using the proactive approach in management of social responsibility of business has been developed. The scope of application of the specified approach, methods, promising areas of use and risks are substantiated. Among the latter, special attention is paid to the risks of loss of business partners, financial and cyber fraud, dismissal of proactive employees, loss of consumers, etc. It is noted that to eliminate the mentioned risks, it is necessary to form a team of proactive managers at the level of business structures, to increase the level of corporate social culture, and to increase the amount of investment in personnel training.

Keywords: social responsibility of business; proactive approach; management; assistance; stakeholders; principles; methods; risks.

Fig.: 2. *References:* 15.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-29-38](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-29-38)

УДК 330.3

JEL Classification: O10; O13

Алла Вячеславівна Холодницька

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління персоналом та бізнес-технологій
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: allakholidnytska@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5563-3591>
ResearcherID: [JXK-0807-2024](https://orcid.org/0000-0001-5563-3591)

Ірина Іванівна Кичко

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри управління персоналом та бізнес-технологій
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: ira41215@ukr.net. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-1110-4177>
ResearcherID: [H-1753-2016](https://orcid.org/0000-0002-1110-4177)

Жанна Володимирівна Дерій

доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри економіки, обліку і оподаткування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: jannet_d@ukr.net. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-3695-7202>
ResearcherID: [F-3828-2014](https://orcid.org/0000-0003-3695-7202)

ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ НА ЗАСАДАХ СТАЛОСТІ

У статті обґрунтовано необхідність впровадження концепції циркулярної економіки. Доведено доцільність переходу до 10 базових принципів циркулярної економіки, що сприятиме ефективному використанню ресурсів, декарбонізації, впровадженню енергоощадних технологій, створенню нових робочих місць, підтримці місцевих виробників, утилізації відходів та зменшенню їх утворення. Авторами опрацьовані результати опитування експертів, що було проведено в межах Всесвітнього економічного форуму щодо сприйняття глобальних ризиків (GRPS) та імовірності їх виникнення. Систематизовані основні ризики для України. Запропоновані кроки для поступового переходу до циркулярної економіки, зокрема: мінімізація відходів, раціональне використання природних ресурсів та зменшення забруднення довкілля, адаптація до зміни клімату, інвестування в розвиток відновлювальних джерел енергії, створення умов для зменшення соціальної поляризації та створення здорового середовища для життя.

Ключові слова: циркулярна економіка; зелена економіка; зміна клімату; енергоефективність; декарбонізація; сталий розвиток; природні ресурси; збереження довкілля.

Рис.: 2. Табл.: 2. Бібл.: 13.

Постановка проблеми. Інтенсивне використання природних ресурсів, неефективність технологічних процесів і зростання матеріаломісткості, що зумовлює продукування значних обсягів відходів, забруднення земельних та водних ресурсів, викидів в атмосферу, призводить до отримання надприбутків сьогодні, натомість спричиняє виникнення проблем для економіки, виснаження природних ресурсів, недостатнє забезпечення населення матеріальними благами та скорочення тривалості і якості життя загалом. До того ж значне антропогенне навантаження на природні ресурси є однією з причин зміни клімату.

Статистичні дані актуалізують необхідність повторного використання ресурсів, зменшення відходів, адже лише 9 % видобутих матеріалів використовуються повторно. За даними досліджень європейських науковців, циркулярна економіка вже до 2025 року зможе забезпечувати щорічно приріст світового ВВП майже на 7 %. Використання принципів циркулярної економіки дозволяє оптимально утилізувати відходи, зменшити дефіцит природних ресурсів, зменшити негативний вплив на довкілля та досягти безпеки природокористування, особливо в період повоєнного відновлення, що є запорукою національної безпеки.

Аналіз останніх публікацій. Дослідження питань переходу до циркулярної економіки перебуває у фокусі уваги багатьох вітчизняних науковців. Т. Білоусько проаналізувала основні принципи циркулярної економіки та визначила необхідність реалізації циркулярної економіки на основі концепції 10R, що є більш ефективною у порівнянні зі стандартним підходом 3R [1]. Н. Горбаль, М. Мазурик, О. Микитин дослідили переваги циркулярної моделі економічного розвитку, серед яких інноваційні та ресурсоефективні способи виробництва та споживання; захист підприємств від дефіциту ресурсів та нестабільних цін; оптимальна утилізація відходів; зменшення негативного впливу на довкілля [3]. І. Зварич, О. Мініна, Н. Шадура-Никипорець у частині вивчення впливу циркулярної економіки на побудову нової моделі економіки та нового, екологічно стійкого суспільства [4; 8]. Н. Усата проаналізувала переваги циркулярної економіки в частині зменшення відходів, ефективного використання ресурсів, а також провела оцінювання економічних вигід та стимулювання інновацій, підкреслила важливість цього підходу для сталого розвитку, потенційний вплив на бізнес, суспільство та навколишнє середовище [12]. Л. Шимановська-Діанич, О. Корнелюк, Н. Павліха, Л. Кононенко В. Савченко, А. Карнаушенко досліджують концептуальні основи, позитивні та негативні сторони впровадження циркулярної економіки [7; 9; 10]. Становлять науковий інтерес дослідження О. Яценко, О. Швиданенко, Г. Швиданенко мають суттєві напрацювання щодо ролі циркулярної економіки в забезпеченні сталого розвитку країни в контексті євроінтеграції [13].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри значний науковий доробок, вважаємо, що сучасні підходи до функціонування циркулярної економіки відповідно до її основних принципів потребують більш поглибленого вивчення, зважаючи на постійні ризики зміни клімату, вичерпність ресурсів, а також нагальну потребу переходу до енергоощадних технологій. Вихід із ситуації вбачаємо в поступовому впровадженні базових принципів циркулярної економіки, що дозволить зменшити негативний вплив на довкілля, ефективно використовувати обмежені природні ресурси відповідно до Цілей сталого розвитку ООН, та стимулює впроваджувати ресурсозберігаючі технології у процесі виробництва та споживання.

Метою статті є розроблення пропозицій щодо впровадження принципів та циркулярної економіки з урахуванням актуальних ризиків в Україні для досягнення цілей сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу. Концепція циркулярної економіки в умовах сьогодення є дуже актуальною, оскільки, на відміну від лінійної економіки, вона передбачає радикально новий підхід до використання ресурсів у частині:

- збереження ресурсів (передбачається максимально ефективно використання ресурсів, що сприятиме зниженню навантаження на довкілля;
- зменшення відходів (розумне споживання, ремонт, переробка або використання для створення нових речей сприятимуть скороченню відходів, які призводять до забруднення довкілля);
- боротьба зі зміною клімату (у частині скорочення викидів парникових газів, розробки заходів з адаптації до зміни клімату);
- стимулювання створення робочих місць (у результаті впровадження сучасних енергоощадних та ресурсозберігаючих технологій та індустрій);
- підвищення економічної ефективності (за рахунок економії ресурсів, енергії, а також зменшення витрат, пов'язаних з утилізацією відходів).

Всесвітній економічний форум ще у 2018 році суттєво розширив базові принципи циркулярної економіки (10R), характеристику яких наведемо в табл. 1.

Таблиця 1

Базові 10R принципів циркулярної економіки та їхня характеристика

№ з/п	Принципи (10R)	Основна концепція	Переваги
1	2	3	4
1.	Refuse / Відмовитися	Передбачає свідому відмову від використання непотрібних речей або товарів	Зменшення попиту на непотрібні товари, що спричиняє зменшення обсягів виробництва та споживання ресурсів та енергії, скорочення відходів, економія коштів громадян, збереження природних ресурсів
2.	Rethink / Переосмислити	Вбачає переосмислення власного ставлення до використання продуктів чи речей, обмін або спільне використання продукту, креативний підхід до використання	З'являються нові можливості використання продуктів чи речей, які вже відслужили свій термін; спонукання до розвитку нових технологій та інноваційних рішень; зменшення відходів або перетворення їх на нові ресурси
3.	Reduce / Зменшити	Зменшення використання природних ресурсів з одночасним підвищенням ефективності виробництва та споживання; купувати лише те, що дійсно потрібно	Зменшення попиту на нові товари та навантаження на природні ресурси; скорочення відходів; заощадження коштів; декарбонізація в результаті скорочення виробництва.
4.	Reuse / Повторно використовувати	Передбачає можливість повторного використання вживаного продукту іншим користувачем за його призначенням	Збереження природних ресурсів; зменшення обсягу відходів; заощадження коштів; скорочення викидів парникових газів, що могли бути в результаті виробництва нових товарів
5.	Repair / Ремонтувати	Проведення ремонту або технічного обслуговування пошкоджених речей чи виробів з подальшим їх використанням за цільовим призначенням	Збереження ресурсів, зменшення відходів та економія коштів, підтримка місцевих надавачів послуг з ремонту, декарбонізація

Закінчення табл. 1

1	2	3	4
6.	Refurbish / Відновити	Реставрація (відновлення) вживаних речей для подальшого користування	Збереження ресурсів, подовження терміну експлуатації речей, зменшення відходів та економія коштів, підтримка місцевих майстерень чи підприємств, скорочення викидів парникових газів
7.	Remanufacture / Перевиробити, реконструювати	Перетворення чи старих або пошкоджених речей на нові, котрі відповідають вимогам якості нових речей(товарів). Це може передбачати заміну елементів чи деталей, очищення, ремонт або створення нового товару	Збереження природних ресурсів, сировини, збільшення терміну використання речей, зменшення відходів та економія коштів, сприяння діяльності ремонтних майстерень, скорочення викидів парникових газів
8.	Repurpose / Змінити призначення	Знаходження нових способів використання вживаних речей	Збереження природних ресурсів, зменшення відходів та економія коштів, створення нових дизайнерських речей, скорочення викидів парникових газів
9.	Recycle / Переробити	Передбачає переробку відходів з метою перетворення їх на нові товари (предмети)	Збереження природних ресурсів, зменшення відходів, економія коштів, зменшення навантаження на довкілля, створення нових робочих місць
10.	Recover / Відновити	Сортування, обробка та перетворення відходів на нові товари (речі)	Збереження природних ресурсів, зменшення відходів, економія коштів, зменшення навантаження на довкілля, створення нових робочих місць, підтримка місцевих екологічних ініціатив

Джерело: систематизовано авторами за [1; 3; 12; 13].

Отже, провадження циркулярної економіки з використанням вищезазначених принципів сприятиме більш раціональному використанню природних ресурсів, економному витрачанню сировини та матеріалів, скороченню відходів, а отже, і зменшенню шкоди для довкілля. Циркулярна економіка – це нова модель економіки, яка асоціюється із «зеленою економікою» та спрямована на перехід від масового до відповідального споживання, розвитку екологічно чистих технологій та сприяння створенню робочих місць у секторі соціального підприємництва.

Усвідомлюючи небезпеку екологічної ситуації, яка суттєво посилюється не лише антропогенним впливом, а й активними бойовими діями, Україна поступово переходить до впровадження принципів циркулярної економіки, які підтримуються Європейським Союзом.

В умовах постійних технологічних змін та економічної невизначеності, країна також відчуває вплив кліматичних явищ та військової агресії, що призводить до формування політичної нестабільності, соціальної напруги, постійної боротьби з наслідками бойових дій у частині руйнації економіки та

суттєвого погіршення екології. Україна, як і більшість країн світу, бореться з наслідками природних катаклізмів, але, на жаль, не має достатніх ресурсів для адаптації до зміни клімату.

На цьогорічному Всесвітньому економічному форумі було проведено опитування щодо сприйняття глобальних ризиків (GRPS). У ньому взяли участь 1490 експертів з академічної спільноти, сфери бізнесу, представників уряду, міжнародної спільноти та громадянського суспільства.

Результати опитування систематизуємо в табл. 2.

Таблиця 2

Результати опитування експертів у межах Всесвітнього економічного форуму щодо сприйняття глобальних ризиків (GRPS)

Короткострокові ризики	Довгострокові ризики
екстремальні погодні умови;	екстремальні погодні умови;
соціальна поляризація;	критичні кліматичні зміни на Землі;
кіберзагрози;	втрата біорізноманіття та колапс екосистеми;
міждержавні збройні конфлікти;	скорочення природних ресурсів;
дефіцит економічних можливостей;	хибна інформація та дезінформація;
інфляція;	несприятливі наслідки розвитку технологій ШІ;
вимушена міграція;	міграція;
рецесія;	кіберзагрози;
забруднення.	соціальна поляризація;

Джерело: [11].

Щодо України, можна сказати, що найближчим часом найбільший вплив відчуватиметься від міждержавного збройного конфлікту, дефіциту економічних можливостей, екстремальних погодних умов, забруднення навколишнього середовища, що своєю чергою підтверджує доцільність переходу до циркулярної економіки.

Найбільші 5 ризиків для України, що сформовані на Всесвітньому економічному форумі 2024 року, наведено на рис. 1.

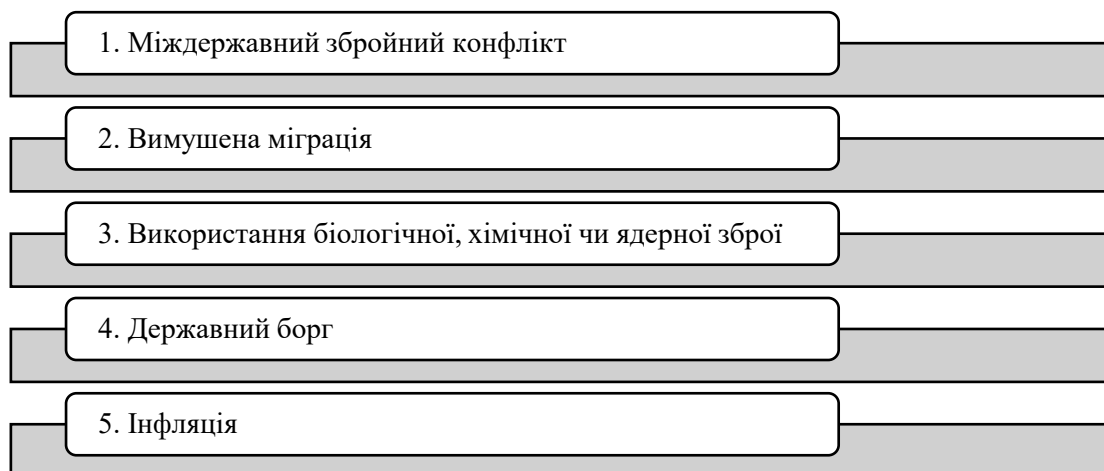


Рис. 1. Найбільші 5 ризиків для України, що є перешкодою сталого розвитку

Джерело: [11, с. 111].

Щодо імовірності виникнення ризиків були отримані такі результати (рис. 2).



Рис. 2. Імовірність виникнення глобальних ризиків, %

Джерело: [11].

Найбільш суттєву загрозу ризиків для економічного розвитку становлять екстремальні погодні умови (66 %), дезінформація (53 %) та суспільна або політична поляризація (46 %). Зміни клімату впливають на світову економіку. Згідно з оцінкою експертів Всесвітнього економічного форуму, природні катаклізми, що спричинені глобальним потеплінням, у середньому щогодини завдають світу збитків на майже 16,3 млн доларів.

У розрізі галузей економіки, вплив глобального потепління відчуватиметься дещо по-різному. Найбільш відчутним буде вплив на сільське господарство, оскільки більш тепла погода може підвищити ефективність використання земель за рахунок подовження вегетаційного періоду, що дозволить вирощувати кілька врожаїв за сезон. Натомість посухи та екстремальна спека можуть завадити вирощуванню певних культур, потребуватимуть значних інвестицій на іригацію, спричинять зміну спеціалізації агропідприємств або ж їх переміщення в інші, більш сприятливі, переважно північні регіони. Глобальне потепління може стати причиною виникнення і більш масштабних стихійних лих (граду, смерчів, ураганів тощо) [2; 5].

Стихійні лиха суттєво впливатимуть і на роботу енергетичної системи, особливо в зимовий період, коли вночі температура повітря коливатиметься біля нуля, а вдень буде плюсова температура, або ж в інші пори року при суттєвому посиленні сили вітру та зливах, що може призводити до аварій електромереж.

Глобальне потепління суттєво вплине й на роботу підприємств зв'язку, сфери транспорту та логістики.

Зміна кліматичних умов поступово поширюватиметься і на інші галузі економіки, витрати роботодавців та держави на боротьбу з наслідками стихійних лих або створення таких умов, які зможуть їх мінімізувати, збільшуватимуться. Продуктивність праці персоналу також може варіюватися залежно від природних умов, особливо в період спеки. Тому варто буде інвестувати в закуплю засобів кліматичного контролю, переглядати тривалість робочого дня, а також режим праці та відпочинку.

Крім зміни клімату, на думку експертів, суттєвим ризиком для сталого розвитку є поширення дезінформації та неправильне використання технологій штучного інтелекту, що може спричинити неправильну поінформованість суспільства з різних питань, маніпулювання громадською думкою, знецінити важливість освіти та фахової підготовки тощо [6].

Вагомою загрозою для сталого розвитку є суттєва поляризація суспільства, особливо в частині значної диференціації населення за рівнем доходу. На фоні суттєвого збагачення однієї частини суспільства, інша перебуває на межі бідності, що спричиняє соціально-політичну нестабільність, а також є перешкодою до економічного зростання.

Постійні атаки на критичну інфраструктуру призводять до значних негативних наслідків на економіку, зокрема руйнування підприємств, пошкодження енергетичної інфраструктури, теплопостачання, водо- та газопостачання. Зважаючи на це, доцільним буде поступовий перехід до сучасних відновлювальних джерел енергії, використання енергоефективних технологій, використання енергоефективних матеріалів при будівництві, ощадливе споживання всіх видів ресурсів.

Вважаємо, що для поступового переходу до циркулярної економіки необхідно здійснити такі першочергові кроки:

1. Мінімізувати відходи за рахунок виготовлення товарів із вторинної сировини, реінжинірингу виробничих процесів, впровадження екодизайну, максимально ефективного використання сировини, розумного споживання тощо.

2. Раціонального використання природних ресурсів та зменшення забруднення довкілля в частині зменшення викидів парникових газів, використання систем очищення стоків, ведення органічного землеробства, збереження біорізноманіття, використання екологічно чистих технологій.

3. Розробки плану заходів з адаптації до зміни клімату.

4. Інвестування у розвиток відновлювальних джерел енергії (сонячна вітрова, гідроенергетика тощо).

5. Створення умов для зменшення соціальної поляризації суспільства та створення здорового середовища для життя.

Висновки та пропозиції. Ті глобальні проблеми, які відчуває людство вже тепер, є свідченням того, що використовувані до цього часу принципи управління економікою вже не є ефективними, що спричиняє вичерпність ресурсів, забруднення довкілля, природні екологічні катастрофи, глобальне потепління, неефективність енергосистеми, соціальної напруженості тощо. Покращення ситуації вбачаємо у поступовому переході до збалансованого

сталого розвитку, через впровадження принципів циркулярної економіки. Перехід до циркулярної економіки дозволить завдяки впровадженню принципів 10 R, скоротити викиди парникових газів, спонукатиме переходу до екологічно чистих технологій, розробці технологій повторної переробки та утилізації сміття, створити нові робочі місця, підтримати місцевих виробників, впроваджувати принципи розумного споживання, сформувані екосвідомість, що дозволить зменшити негативного впливу на довкілля, підвищити енергоефективність, підвищити конкурентоспроможність вітчизняної економіки та сприяти сталому розвитку країни.

Список використаних джерел

1. Білоусько Т. Циркулярна економіка в контексті досягнення цілей сталого розвитку [Електронний ресурс] / Т. Білоусько // Економіка та суспільство. – 2024. – № 65. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-52>.
2. Вінокуров Я. Аномальна спека та два врожаї за сезон: як глобальне потепління вплине на економіку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/08/27/718416/>.
3. Горбаль Н. І. Впровадження циркулярної економіки на основі європейського досвіду / Н. І. Горбаль, М. М. Мазурик, О. З. Микитин // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. – 2021. – № 2 (6). – С. 280-289.
4. Зварич І. Я. Детермінанти формування глобальної інклюзивної циркулярної економіки / І. Я. Зварич // БізнесІнформ. – 2021. – № 1. – С. 40–48.
5. Кичко І. І. Раціональне водокористування та водоспоживання у процесі інтенсифікації сільськогосподарської діяльності: еколого-економічні аспекти [Електронний ресурс] / І. І. Кичко // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2022. – № 2(30). – С. 54-63. – Режим доступу: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/271166>.
6. Кичко І. І. Сучасні підходи до водокористування з дотриманням принципів водної безпеки в Україні / І. І. Кичко, А. В. Холодницька // Економіка та суспільство. – 2022. – Випуск № 38. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-26>.
7. Корнелюк О. Концептуальні засади розвитку циркулярної економіки / О. Корнелюк, Н. Павліха // Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії. – 2023. – № 3 (17). – С. 303-318. – DOI: <https://doi.org/10.29038/2524-2679-2023-03-303-318>.
8. Мініна О. Нова модель економіки України: пошук оптимального вектора після-воєнного розвитку / О. Мініна, Ж. Дерій, Н. Шадура-Никипорець // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2024. – № 1(37). – С. 34–44. – DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1\(37\)-34-44](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1(37)-34-44).
9. Савченко В. М. Циркулярна економіка в умовах формування Суспільства 5.0 / В. М. Савченко, Л. В. Кононенко, А. С. Карнаушенко // Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. – 2023. – № 16. – С. 166–174. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.2>.
10. Shymanovska-Dyanich L. Circular economy: definition, positive and negative sides / L. Shymanovska-Dyanich, N. Rangra // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. – 2024. – № 75. – С. 44-50.
11. The Global Risks Report 19th Edition Insight Report. World Economic Forum 91-93 route de la Capite CH-1223 Cologny/Geneva Switzerland, 2024. – 123 p.
12. Усата Н. Концептуальні основи циркулярної економіки в сільському господарстві / Н. Усата // Acta Academiae Beregsasiensis. Economics. – 2023. – № 4. – С. 153-163. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-4-153-163>.

13. Яценко О. М. Циркулярна економіка як основа забезпечення сталого розвитку країни в контексті євроінтеграції / О. М. Яценко, О. А. Швиданенко, Г. О. Швиданенко // *Економіка і регіон*. – 2022. – № 4(87). – С. 150–167. – DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4\(87\).2794](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4(87).2794).

References

1. Bilousko, T. (2024). Tsyrukuliarna ekonomika v konteksti dosiahnennia tsilei staloho rozvytku [Circular economy in the context of achieving the goals of sustainable development]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-52>.

2. Vinokurov, Ya. (2024). Anomalna speka ta dva vrozhai za sezon: yak hlobalne poteplinnia vplyne na ekonomiku [Abnormal heat and two harvests per season: how global warming will affect the economy]. <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/08/27/718416>.

3. Horbal, N.I., Mazuryk, M.M., Mykytyn, O.Z. (2021). Vprovadzhennia tsyrkuliarnoi ekonomiky na osnovi yevropeiskoho dosvidu [Implementation of circular economy based on European experience]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku – Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development*, 2(6), 280-289.

4. Zvarych, I.Ya. (2021). Determinanty formuvannia hlobalnoi inkluzyvnoi tsyrkuliarnoi ekonomiky [Determinants of the formation of a global inclusive circular economy]. *Biznes Inform – Business Inform*, 1, 40–48.

5. Kychko, I.I. (2022). Ratsionalne vodokorystuvannia ta vodospozhyvannia u protsesi intensyfikatsii silskohospodarskoi diialnosti: ekoloho-ekonomichni aspekty [Rational water use and water consumption in the process of intensification of agricultural activity: ecological and economic aspects]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, (2(30)), 54-63. <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/271166>.

6. Kychko, I.I., Kholodnytska, A.V. (2022). Suchasni pidkhody do vodokorystuvannia z dotrymanniam pryntsyviv vodnoi bezpeky v Ukraini [Modern approaches to water use in compliance with the principles of water safety in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-26>.

7. Korneliuk, O., Pavlikha, N. (2023). Kontseptualni zasady rozvytku tsyrkuliarnoi ekonomiky [Conceptual foundations of circular economy development]. *Mizhnarodni vidnosyny, suspilni komunikatsii ta rehionalni studii – International relations, public communications and regional studies*, 3(17), 303-318. <https://doi.org/10.29038/2524-2679-2023-03-303-318>.

8. Minina, O., Derii, Zh., Shadura-Nykyporets, N. (2024). Nova model ekonomiky Ukrainy: poshuk optymalnogo vektora pislia-voiennoho rozvytku [A new model of Ukraine's economy: the search for the optimal vector of post-war development]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, (1(37)), 34–44. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1\(37\)-34-44](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1(37)-34-44).

9. Savchenko, V.M., Kononenko, L.V., Karnaushenko, A.S. (2023). Tsyrukuliarna ekonomika v umovakh formuvannia Suspilstva 5.0 [Circular economy in the conditions of the formation of Society 5.0]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Serii: Ekonomika – Taurian scientific bulletin. Series: Economy*, 16, 166–174. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.2>.

10. Shymanovska-Dyanich, L., Rangra, N. (2024). Circular economy: definition, positive and negative sides. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Lviv University of Trade and Economics. Economic sciences*, 75, 44-50.

11. The Global Risks Report 19th Edition Insight Report (2024). World Economic Forum 91-93 route de la Capite CH-1223 Cologny/Geneva Switzerland.

12. Usata, N. (2023). Kontseptualni osnovy tsyrkuliarnoi ekonomiky v silskomu gospodarstvi [Conceptual foundations of the circular economy in agriculture]. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, 4, 153-163. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-4-153-163>.

13. Yatsenko, O.M., Shvydanenko, O.A., Shvydanenko, H.O. (2022). Tsyrkuliarna ekonomika yak osnova zabezpechennia staloho rozvytku krainy v konteksti yevrointehratsii [Circular economy as a basis for ensuring sustainable development of the country in the context of European integration]. *Ekonomika i rehion – Economy and the region*, 4(87), 150–167. [https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4\(87\).2794](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4(87).2794).

Отримано 29.08.2024

UDC 330.3

Alla Kholodnytska

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Personnel Management and Business Technology
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: allakholodnytska@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5563-3591>
ResearcherID: [JXK-0807-2024](https://orcid.org/0000-0001-5563-3591)

Iryna Kychko

D.Sc. in Economics,
Professor of the Department of Personnel Management and Business Technologies
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: ira41215@ukr.net. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-1110-4177>
ResearcherID: [H-1753-2016](https://orcid.org/0000-0002-1110-4177)

Zhanna Derii

Doctor of Economic, Professor, Head of the Department of Economics, Accounting and Taxation
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: jannet_d@ukr.net. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-3695-7202>
ResearcherID: [F-3828-2014](https://orcid.org/0000-0003-3695-7202)

IMPLEMENTATION OF PRINCIPLES OF THE CIRCULAR ECONOMY IN THE CONTEXT OF THE UKRAINE'S DEVELOPMENT BASED ON SUSTAINABILITY

In the article, the need to introduce the concept of the circular economy was substantiated by the author. The feasibility of transition to the 10 basic principles of the circular economy was proven in the article, which will promote efficient use of resources, de-carbonization, introduction of energy-saving technologies, creation of new jobs, support for local producers, waste recycling, and reduction of waste generation. The authors have processed the results of a survey of experts conducted within the framework of the World Economic Forum's Global Risk Perception Survey (GRPS). It is noted that in the near future, the most significant impact on the economy will be felt as a result of extreme weather conditions; social polarization, cyber threats and the use of artificial intelligence, interstate armed conflicts; limited economic opportunities, inflation, forced migration and environmental pollution. In the article, the likelihood of global risks is also examined. It is noted that experts have identified 5 main risks for Ukraine, including an interstate armed conflict in the country, forced migration due to the war, inflation, rising public debt, and the consequences of using various types of weapons. Priority steps for gradual transition to the circular economy, including waste minimization, rational use of natural resources and reduction of environmental pollution, adaptation to climate change, investment in renewable energy sources, creation of conditions for reducing social polarization and creating a healthy living environment are proposed by the author.

Keywords: circular economy; green economy; climate change; energy efficiency; decarbonization; sustainable development; natural resources; environmental protection.

Fig.: 2. Table: 2. References: 13.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-39-49](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-39-49)

УДК 004.77:351.853:355.45

JEL Classification: O33

Ярослав Васильович Стецик

аспірант кафедри управління та адміністрування

ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет» (Слов'янськ, Україна)

E-mail: y.stetsik@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0000-0643-1723>

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПРОЦЕСАХ ВІДБУДОВИ В ПОСТКОНФЛІКТНИЙ ПЕРІОД

У статті розглянуто роль цифрових технологій у процесах відбудови в постконфліктний період. Описано основні напрями використання цифрових інструментів, такі як моніторинг руйнувань, координація гуманітарної допомоги, забезпечення прозорості відбудовних проєктів, а також залучення місцевих громад до процесу відновлення. Особливо увага приділяється використанню дронів, супутникових знімків, цифрових платформ для управління проєктами, а також фінансових та освітніх інструментів. Проаналізовано застосування цифрових інструментів для оцінки збитків, планування та координації відновлювальних робіт, забезпечення прозорості та ефективності використання ресурсів. Висвітлено можливості та виклики, пов'язані з впровадженням цифрових технологій у постконфліктних умовах, такі як цифровий розрив, загрози кібербезпеки та ризики політичного контролю. На прикладах різних країн проаналізовано успішні кейси застосування цифрових технологій і наведено рекомендації щодо їх впровадження для сталого розвитку постконфліктних територій.

Ключові слова: цифрові технології; відбудова; постконфліктний період; моніторинг руйнувань; економічне відновлення; прозорість; блокчейн; цифрові платформи; кібербезпека.

Бібл.: 9.

Постановка проблеми. Війна в Україні, яка почалася в 2014 році з анексії Криму, а згодом переросла в повномасштабне вторгнення росії в лютому 2022 року, кардинально змінила країну та життя мільйонів українців. Вона спричинила серйозні втрати в багатьох сферах – від людських жертв і зруйнованої інфраструктури до глибокого економічного спаду та розладу. Війна призвела до значних руйнувань соціальної інфраструктури, зупинки роботи частини підприємств, переміщення бізнесу, масової міграції працездатного населення, зміни структури трудових ресурсів, екологічної катастрофи та занепаду деяких регіонів. Для того щоб відновити країну після таких значних втрат, знадобляться колосальні ресурси, ефективні форми та довгострокові зусилля.

Після завершення конфлікту країни фактично стикаються з масштабними руйнуваннями інфраструктури, значними соціальними та економічними викликами, браком ресурсів і потребами у реінтеграції населення. Постконфліктний період є критичним етапом для будь-якої країни, що пережила війну або масштабні збройні конфлікти. Основні проблеми такого періоду включають фізичне відновлення інфраструктури, забезпечення базових умов для проживання населення, відновлення економічної діяльності та повернення довіри до державних інституцій. Відбудова вимагає злагодженої координації між урядами, міжнародними та неурядовими організаціями, а також активної участі

місцевих громад. У таких умовах традиційні методи планування та управління часто виявляються недостатньо ефективними через обмеження часу та ресурсів. Саме тому у сучасному світі цифрові технології стають невід'ємною складовою процесів відновлення, надаючи інструменти для підвищення ефективності, прозорості та координації зусиль різних стейкхолдерів.

Цифрові технології надають унікальні можливості для розв'язання численних проблем. Завдяки розвитку цифрових інструментів з'явилася можливість не тільки оцінювати масштабні руйнування з високою точністю та швидкістю, але й забезпечувати прозорість у використанні коштів, координувати діяльність різних організацій та залучати місцеве населення до процесів прийняття рішень.

Водночас застосування цифрових технологій у постконфліктних регіонах несе в собі низку викликів та обмежень, таких як обмежений доступ до інтернету, належна цифрова грамотність серед населення, ризики кібератак. Однак успішні практики використання цифрових інструментів у різних країнах демонструють їхню ефективність і необхідність для відновлення постконфліктних територій.

Актуальність теми підсилюється зростаючим інтересом до створення цифрової інфраструктури, яка може запобігти неефективному використанню ресурсів, уникнути корупційних ризиків та підвищити довіру до державних інституцій. Таким чином, дослідження ролі цифрових технологій у відбудові постконфліктних регіонів є успішним для розробки стратегій сталого розвитку та збереження світу в майбутньому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукова спільнота активно пропонує нові рішення й моделі розвитку, зосереджуючи увагу на економічних, управлінських, правових та інвестиційних аспектах повоєнного відновлення. Останні публікації свідчать про зростання інтересу до теми відбудови в постконфліктний період, що обумовлено численними військовими конфліктами в різних регіонах світу та України. Дослідники, такі як А. Магомедов, М. Трещов, О. Охріменко та Р. Попов, аналізують фінансові й стратегічні аспекти будівництва на основі українського потенціалу. В. Небрат, Е. Лібанова та І. Семенюк наголошують на необхідності поєднання фізичної реконструкції територій з довгостроковим сталим розвитком.

Науковці С. Горблюк, Т. Гудзь, Г. Дугінець, О. Караїм, А. Кострубицька, І. Дашко, Л. Михайліченко, В. Ляшенко та О. Бородина вивчають досвід інших країн, що пройшли через воєнні конфлікти, для створення оптимальних рішень для України. Окремо досліджуються аспекти цифровізації у процесах відбудови. Такі вчені, як зокрема М. Дзямучич, Т. Шматковська, А. Безус, та С. Сіденко, аналізують вплив інформаційних технологій на формування цифрової економіки, особливості впровадження ІТ у сучасних умовах та стратегічні напрями цифрового відновлення України. Ці дослідження створюють у процесах відбудови в постконфліктний період.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Водночас у науковій літературі недостатньо приділяється увага довгостроковому впливу цифрових технологій на економічне зростання. На сьогодні останні дослідження зосереджуються на короткострокових цілях відновлення, таких як відбудова інфраструктури, тоді як роль цифрових рішень у забезпеченні сталого економічного зростання на тривалий час залишається маловивченою.

Також є потреба дослідити можливість використання штучного інтелекту та великих даних для прогнозування будівельних потреб, розподілу ресурсів та покращення планування в умовах постконфліктного відновлення. Застосування штучного інтелекту може значно підвищити ефективність відновлювальних процесів, але цей напрямок ще не набув достатньої уваги серед науковців. Дослідження цих аспектів більш глибоко допоможе зрозуміти роль цифрових технологій у процесах відбудови та зробить цей процес більш адаптованим до реальних потреб регіонів у постконфліктний період.

Мета статті. Метою цієї статті є дослідження ролі цифрових технологій у відбудові в постконфліктний період та аналіз їх впливу на різні аспекти цього процесу, зокрема на соціальну реінтеграцію, економічне зростання та відновлення інфраструктури, а також у виявленні ключових напрямів і прикладів успішного застосування цифрових інструментів.

Виклад основного матеріалу. Постконфліктний період характеризується багатьма викликами, які стоять перед країною або регіоном після завершення бойових дій. Наслідки конфлікту включають руйнування інфраструктури, значну втрату економічних ресурсів, масове переміщення населення, соціальні травми та політичну нестабільність. За даними звіту щодо прямих збитків інфраструктури та непрямих втрат економіки від руйнувань, спричинених військовою агресією росії проти України, охоплює оцінку як прямих збитків, завданих фізичній інфраструктурі, так і непрямих втрат, що відображають зміни в економічних потоках. Сюди входять втрати доходів у різних секторах економіки, додаткові витрати, спричинені війною, та очікувані майбутні втрати економіки. Станом на січень 2024 року загальна задокументована сума прямих збитків, завданих інфраструктурі України через повномасштабне вторгнення росії, досягла 155 млрд \$ (за вартістю заміщення) [1; 2]. Найбільше беруть участь у загальному обсязі прямих збитків житлові будівлі – 58,9 млрд \$, а також інфраструктура – 36,8 млрд \$ [3]. Непрямі ж збитки, підраховані на червень 2023 року, становлять 265,6 млрд \$, де найбільше постраждали активи підприємств та промисловість 51,5 млрд \$, а також агропромисловий комплекс і земельні ресурси 40,3 млрд \$ [4]. Водночас швидко зростають втрати енергетичного сектора, які наразі сягають 9,0 млрд \$. Загальні прямі збитки від руйнувань та пошкоджень об'єктів громадського сектору (соціальні установи, заклади освіти, науки, охорони здоров'я, культурні й спортивні об'єкти, адміністративні будівлі тощо) становлять приблизно 13,7 млрд \$ [3].

Зрозуміло, що загальні втрати для економіки України є величезними, і реальні збитки можуть перевищувати документовані, оскільки стосуються явищ і процесів, що важко оцінити в умовах тривалої військової агресії. Офіційна статистика показує, що у червні 2024 року ВВП України показав зростання на 1,1 % порівняно з попереднім роком. Загалом, за перші шість місяців року, зростання ВВП оцінюється на рівні 4,1 % у порівнянні з відповідним періодом минулого року [5]. Хоча спостерігається зростання ВВП, але економічна ситуація залишається складною та нестабільною.

Масштабна війна спричинила негативний вплив на довкілля, продовжуючи становити загрозу для життя та здоров'я населення, а також біорізноманіття, яке ризикує зникнути взагалі чи видозмінитися. Станом на сьогоднішній день шкода, завдана довкіллю, оцінюється в 65 млрд \$ і охоплює всі його компоненти – землю, ґрунти, атмосферне повітря, водні ресурси, ліси, об'єкти природно-заповідного фонду, рослинний та тваринний світ [6].

Повоєнне відновлення України потребує значних ресурсів і злагоджених засобів, що об'єднують державні установи, місцеву владу, бізнес та громадськість на засадах партнерства та співпраці. Для швидкої та ефективної відбудови країни важливо використовувати сучасні технології. Важко переоцінити роль інформаційних технологій та цифрових інструментів у розвитку України, особливо з огляду на їхнє значення навіть до початку війни. Цифрові технології стали невід'ємною частиною сучасного життя, охоплюючи всі сфери – від комунікацій і освіти до охорони здоров'я та управління. Застосування цифрових технологій у постконфліктних процесах може не тільки прискорити відбудову, але і змінити традиційні підходи до вирішення проблеми, забезпечуючи більшу ефективність та прозорість процесів.

Однією з головних переваг цифрових технологій є їх здатність забезпечити швидкий доступ до даних, моніторинг та контроль за відновлювальними процесами, а також автоматизацію багатьох завдань. Наприклад, у сфері відбудови інфраструктури використання дронів, супутникових знімків та систем управління проектами дозволяє значно підвищити точність і ефективність робіт. Водночас цифрові платформи можуть служити інструментами для реєстрації переселенців, розподілу допомоги та забезпечення їх доступу до державних програм соціальної підтримки.

Крім того, цифрові технології змінюють важливу роль в економічному оновленні, щоб створити нові можливості для підприємництва, інновацій та розвитку різних секторів економіки. Завдяки цифровим інструментам, таким як електронна комерція, мобільні фінансові платформи та цифровізація сільськогосподарських процесів, країни можуть ефективніше мобілізувати ресурси та сприяти розвитку малих і середніх підприємств.

Першим кроком у відбудові постконфліктних регіонів є оцінка масштабів руйнувань та визначення ключових об'єктів, які потребують остаточного відновлення. У цьому процесі цифрові технології, такі як супутникові знімки, дрони та геоінформаційні системи, залишаються незамінними, після

чого можна буде точно зафіксувати стан оперативного пошкодження. Наприклад, дрони використовують для обстеження важкодоступних територій, надаючи актуальну інформацію про стан будівель, доріг та інших об'єктів інфраструктури. Високоточні супутникові знімки, за свій час, дають змогу оцінити масштабні руйнування в реальному часі, що є критичним для координації зусиль уряду та міжнародних організацій. Зібрані дані формуються в карті пошкоджень, які краще визначаються параметрами для відновлення та зменшують ризики нераціонального використання ресурсів. Інтеграція цих даних через ГІС дозволяє об'єднувати інформацію з різних джерел, створюючи комплексну картину для ухвалення обґрунтованих рішень щодо подальшої відбудови.

У процесі відбудови постконфліктних регіонів активну участь беруть міжнародні та місцеві гуманітарні організації. Ефективна координація між ними дозволяє уникнути дублювання зусиль і забезпечує ефективний розподіл ресурсів. Цифрові платформи для управління гуманітарною допомогою, такі як онлайн-реєстрація та системи відстеження отримувачів, значно спрощують процес організації допомоги. Особливо цінною в цьому контексті є блокчейн-технологія, яка завдяки своїй децентралізованій природі забезпечує прозорість розподілу ресурсів і мінімізує ризик зловживань. Використання блокчейну для реєстрації отримувачів допомоги забезпечує контроль за тим, що ресурси дійсно надходять до тих, хто їх потребує, і зменшує ймовірність зловживання з боку посередників.

Цифрові технології підвищують прозорість та підзвітність реалізації будівельних проєктів. Онлайн-платформи можуть відображати інформацію про джерела фінансування, строки виконання, залучених підрядників та етапи виконання проєктів, надаючи громадянам і донорам доступ до даних у режимі реального часу. Створення цифрових порталів з даними про виконання проєктів дозволяє громадянам перевіряти, як купуються кошти, виплачуються на відбудову їхнього регіону, та відслідковувати дотримання термінів. Така прозорість сприяє формуванню довіри до державних та міжнародних структур, залучених у відновлювальний процес.

Цифрові технології також прогресують важливу роль у залученні місцевих громад до прийняття рішень, пов'язаних із відбудовою. Соціальні медіа та інші онлайн-ресурси дозволяють громадянам висловлювати свої думки щодо пріоритетних потреб, вносити пропозиції щодо відновлювальних проєктів та обговорювати їх. Деякі платформи дозволяють громадянам голосувати за проєкти, які вони вважають рекламою для своїх громад, що дає можливість організаторам забезпечити потреби місцевого населення під час планування робіт. Такий підхід не лише досягає інклюзивності процесу відбудови, а і знижує рівень соціальної напруги в регіонах, які постраждали від конфліктів.

Освітні проєкти з використанням цифрових технологій відіграють важливу роль у відновленні постконфліктних регіонів, забезпечуючи населення новими навичками для адаптації до сучасних економічних реалій. Онлайн-

курси, платформи для самонавчання та інші цифрові ресурси допомагають людям підвищити свою кваліфікацію, необхідну для розвитку місцевої економіки та створення нових робочих місць. У багатьох випадках міжнародні організації організують навчальні програми, що забезпечують доступ до професійного навчання навіть у віддалених районах. Такі програми для навчання молоді навичкам у сфері ІТ дозволяють створити нові можливості для працевлаштування, зменшуючи відтік молодого населення з постконфліктних територій.

Практика застосування цифрових технологій у постконфліктних регіонах може служити прикладом для нашої країни. Так у Сирії після років збройного конфлікту було активно використано дрони та супутникові знімки для моніторингу руйнувань і створення детальних карт пошкоджень. У 2019 році було здійснено понад 1200 польотів дронів, що дозволило зібрати точні дані про стан будівництва у 250 населених пунктах, що сприяло ефективнішому плануванню розподілу гуманітарної допомоги, а також визначенню пріоритетних об'єктів для відбудови.

Після завершення бойових дій в Іраку для контролю розподілу гуманітарної допомоги було впроваджено блокчейн-технології. Протягом 2020 року завдяки блокчейну вдалося прозоро відстежити 3,1 мільйона транзакцій гуманітарної допомоги, які охопили понад 500 000 осіб. Такий підхід значно зменшив ризики корупції та допоміг забезпечити справедливий розподіл ресурсів серед найбільш уразливих груп населення.

У рамках проєктів, спрямованих на відновлення Афганістану, цифрові інструменти були використані для навчання місцевого населення сучасним навичкам. Протягом 2021 року понад 120 000 афганців пройшли онлайн-курси, зокрема з програмування та основ комп'ютерної грамотності, що дозволило їм отримати нові економічні можливості навіть під час нестабільної політичної ситуації.

У Південному Судані для забезпечення інклюзивності та збору зворотного зв'язку з місцевими громадами було впроваджено цифрові платформи, через які громадяни могли надсилати свої відгуки та пропозиції щодо відновлювальних проєктів. У 2022 році понад 60 000 громадян скористалися платформою для участі у відборі пріоритетних проєктів, що дозволило краще врахувати потреби населення та підвищило рівень залучення громад до процесу відбудови.

Україна стикається з викликами масштабної відбудови. Цифрові технології виконують центральну роль у цих процесах, забезпечуючи прозорість, координацію та ефективне управління ресурсами [7]. Одним із найбільш успішних прикладів є система державних закупівель Prozorro, яка дозволяє відслідковувати всі етапи закупівель і витрат коштів, які використані для відновлення інфраструктури та соціальних об'єктів на постраждалих територіях. Prozorro надає громадянам можливість відстежувати закупівлі, бачити

деталі контрактів, підрядників та обсяги фінансування. У 2022 році на Prozorro було проведено понад 50 000 закупівель, які стосуються відновлення інфраструктури, зокрема будівництва та ремонту критичних об'єктів. Prozorro стала ключовим інструментом для зменшення корупційних ризиків та підвищення підзвітності в процесах відбудови.

Крім того, в Україні було розроблено низку спеціалізованих цифрових платформ, таких як Карта відновлення України, де зібрано та прилюдно дані про обсяги руйнувань, запас ресурсів та статус відновлювальних проектів у кожному регіоні. На карті складаються детальні супутникові знімки, статистика, а також інтерактивні елементи для моніторингу стану об'єктів. протягом 2023 року цим інструментом скористалося понад 200 000 користувачів, серед яких місцеві жителі, волонтерські організації та донори, які надають фінансову підтримку. Карта дозволяє визначати переваги для відновлення, забезпечуючи точні дані для оптимального розподілу ресурсів.

Використання блокчейн-технологій стало нововведенням, яке розроблено для відстеження транзакцій міжнародної допомоги, що надходять на відбудову України. У 2023 році за допомогою блокчейну було відстежено понад 1 млн дол. США, наданих на відновлення інфраструктури, що забезпечило прозорість коштів на кожному етапі використання їх розподілу. Ця платформа дозволяє донорам та міжнародним партнерам бути впевненими в цільовому використанні своїх внесків і знизити ризиків зловживань [8].

Цифрова платформа «Дія» стала інструментом для залучення українців до процесу. За допомогою платформи «Дія» українці можуть отримувати інформацію про поточні ініціативи щодо відбудови, залишати свої відгуки та пропозиції, а також подавати заявки на отримання допомоги від держави та міжнародних організацій.

За даними Міністерства цифрової трансформації України, протягом 2022 року до цієї платформи звернулися понад 500 000 користувачів із питаннями чи пропозиціями, що значно підвищило рівень довіри до відновлення процесів та залучення населення до прийняття рішень.

Платформа e-Data забезпечує відкритість у використанні бюджетних коштів, дозволяючи відстежувати всі державні фінансові операції, включно з витратами на проекти відбудови. Цей інструмент є перевагою для моніторингу державних фінансів, підвищуючи підзвітність уряду перед громадянами та міжнародними партнерами та допомагаючи зменшити ризики нецільового використання коштів.

Аналітична платформа YouControl надає можливість перевіряти підрядників, які залучаються до будівельних проектів. Завдяки цій платформі громадяни та організації можуть отримати дані про фінансовий стан, репутацію та зв'язки з компаніями, які уникають співпраці з ненадійними партнерами [9].

Використання цифрових технологій у постконфліктний період має і свої ризики. Відсутність рівного доступу до технологій та інфраструктури,

зокрема у віддалених районах, може посилити соціальну та економічну нерівність, що перешкоджає рівномірному розвитку. Крім того, зростають загрози кібербезпеки, які можуть поставити під загрозу безпеку державних і приватних установ, а також доступ до даних.

Таким чином, цифрові технології в Україні стали інструментом не тільки для координації відбудови, але й для створення прозорої, підзвітної та інклюзивної систем відновлення, що сприяє підвищенню соціальної згуртованості та відновленню економічного та соціального життя на постраждалих територіях. Отже, цифрові технології пропонують значні можливості для прискорення та оптимізації процесів будівництва та відновлення в постконфліктний період.

Висновки і пропозиції. Цифрові технології стали одним із ресурсів для країн, які відновлюються після конфліктів. Їх використання дозволяє швидко й ефективно реагувати на потреби відбудови, вирішуючи різноманітні завдання: від відновлення зруйнованої інфраструктури до соціальної реінтеграції населення та стимулювання економіки. Для досягнення максимальних результатів важливо фокусуватися на мінімальних ключових напрямках.

Цифрові інструменти, такі як дрони, супутникові знімки та геоінформаційні системи, значно полегшують процес відбудови інфраструктури, роблять його більш прозорим та зменшують ризики корупції. Соціальні онлайн-платформи та освітні програми сприяють інтеграції постраждалих, надаючи їм доступ до необхідної допомоги та навчання, що підтримує соціальну згуртованість. Цифрові фінансові платформи, електронна комерція та інновації в аграрному секторі створюють нові економічні можливості, сприяють розвитку малого бізнесу та покращують доступ до фінансових послуг для населення.

За допомогою цифрової платформи Україна створює інноваційну основу для постконфліктного розвитку, відновлення інфраструктури, залучення міжнародної допомоги та повернення довіри громадянам. Таким чином, цифрові технології мають потенціал для перетворення процесу відбудови на сталий розвиток, забезпечуючи інновації та нові умови для економічного та соціального зростання.

Однак їх ефективне впровадження вимагає вирішення низки викликів, пов'язаних із доступом до технологій, кібербезпекою та забезпеченням прозорого використання цифрових інструментів. Щоб досягти найкращих результатів, необхідно забезпечити доступ до цифрових технологій для всіх верств населення, розвивати навички цифрової грамотності та інтегрувати ці інструменти в стратегії відновлення на державному та міжнародному рівнях.

Список використаних джерел

1. Загальна сума збитків, завдана інфраструктурі України, зросла до майже \$155 млрд – оцінка KSE Institute станом на січень 2024 року. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-zbitkiv-zavdana-infrastrukturii-ukrayini-zroslo-do-mayzhe-155-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-sichen-2024-roku>.

2. Біла І. С. Економіка війни в Україні: наслідки та можливі конкурентні переваги в повоєнний період [Електронний ресурс] / І. С. Біла, В. В. Ілюхіна // Економіка та суспільство. – 2024. – № 59. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3505/3434>

3. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf.

4. Звіт про прямі збитки інфраструктури та непрямі втрати економіки від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на червень 2023 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/June_Damages_UKR_Report.pdf.

5. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua>.

6. Дерій Ж. Використання цифрових інструментів для фіксації злочинів проти довкілля [Електронний ресурс] / Ж. Дерій // Цифрова економіка і сталий розвиток: новітні тенденції у фінансах, обліку, менеджменті та соціально-поведінкових науках: збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Берегове, 26-27 березня 2024 р.). – Берегове: ЗУІ ім. Ф. Ракоці II, 2024. – С. 58-62 с. – Режим доступу: https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=xofre1wAAAAJ&sortby=pubdate&citation_for_view=xofre1wAAAAJ:Ia11MmNe2tcC.

7. Мініна О. Нова модель економіки України: пошук оптимального вектора після-воєнного розвитку [Електронний ресурс] / О. Мініна, Ж. Дерій, Н. Шадюра-Никипорець // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2024. – № 1(37). – С. 34–44. – Режим доступу: <http://pneu.stu.cn.ua/article/view/309009>.

8. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Липень 2024 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-lypen-2024>.

9. Цифрові інструменти для відновлення України. Як забезпечити прозоре і розумне управління відбудовою? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://biz.ligazakon.net/news/218699_v-ukran-rozroblyat-nov-tsfrov-nstrumenti-yak-dozvolyatimut-montoritiprotses-vdbudovi.

References

1. The total amount of damage caused to the infrastructure of Ukraine has increased to almost \$155 billion [KSE Institute estimate as of January 2024]. (2024). <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-zbitkiv-zavdana-infrastrukturi-ukrayini-zrosla-domayzhe-155-mlrd-otsinka-kse-institute- stanom-na-sichen-2024-roku>.

2. Bila, I.S. (2024). The economy of the war in Ukraine: consequences and possible competitive advantages in the post-war period [Ekonomika viiny v Ukraini: naslidky ta mozhlyvi konkurentni perevahy v povoiennyi period]. *Economy and society – Ekonomika ta sus-pilstvo*, (59). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3505/3434>.

3. Zvit pro priami zbytky infrastruktury vid ruinuvan vnaslidok viiskovoi ahre-sii Rosii proty Ukrainy stanom na pochatok 2024 roku [Report on direct damage to infrastructure from destruction as a result of Russia's military aggression against Ukraine as of the beginning of 2024]. (2024). https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf.

4. Zvit pro priami zbytky infrastruktury ta nepriami vtraty ekonomiky vid ruinu-van vnaslidok viiskovoi ahresii Rosii proty Ukrainy stanom na cherven 2023 roku [Report on direct damage to infrastructure and indirect losses to the economy from destruction as a result of Russia's military aggression against Ukraine as of June 2023]. (2023). https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/June_Damages_UKR_Report.pdf.

5. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. (n.d.). <https://www.ukrstat.gov.ua>.

6. Derii, Zh. (2024). Vykorystannia tsyfrovyykh instrumentiv dlia fiksatsii zlochyniv proty do-vkillia [Use of digital tools for recording crimes against the environment]. *syfrova ekonomika i stal'yi rozvytok: novitni tendentsii u finansakh, obliku, menedzhmenti ta sotsialno-povedinkovykh naukakh: zbirnyk materialiv IV Mizhnarodnoi naukovykh-praktychnoi konferentsii – Digital economy and sustainable development: the latest trends in finance, accounting, management and socio-behavioral sciences: collection of materials of the 4th International Scientific and Practical Conference* (pp. 58-62). ZUI named after F. Rakotsi II. https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=xofre1wAAAAJ&sortby=pubdate&citation_for_view=xofre1wAAAAJ:laI1MmNe2tcC.

7. Minina, O., Derii, Zh., Shadura-Nykyropets, N. (2024). Nova model ekonomiky Ukrainy: poshuk optimalnogo vektora pislia-voiennoho rozvytku [A new model of Ukraine's economy: the search for the optimal vector of post-war development]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, (1(37), 34–44). <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/309009>.

8. Tsyfrova transformatsiia ekonomiky Ukrainy v umovakh viiny. Lypen 2024 roku [Digital transformation of Ukraine's economy in wartime conditions]. (July 2024). <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viiny-lypen-2024>.

9. Tsyfrovi instrumenty dlia vidnovlennia Ukrainy. Yak zabezpechyty prozore i rozu-mne upravlinnia vidbudovoju? [Digital tools for the recovery of Ukraine. How to ensure transparent and reasonable reconstruction management?]. https://biz.ligazakon.net/news/218699_v-ukran-rozroblyat-nov-tsifrov-nstrumenti-yak-dozvoliatimut-montoritiprotses-vdbudovi.

Отримано 11.09.2024

UDC 004.77:351.853:355.45

Yaroslav Stetsyk

Graduate Student of the Department of Management and Administration
Donbas State Pedagogical University (Slovyansk, Ukraine)

E-mail: y.stetsik@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0000-0643-1723>

THE ROLE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN RECONSTRUCTION PROCESSES IN THE POST-CONFLICT PERIOD

The article examines the role of digital technologies in reconstruction processes in the post-conflict period, in particular after large-scale destruction caused by Russian aggression. The author describes key challenges such as infrastructure destruction, population migration, economic decline and environmental damage, and explores how digital tools can contribute to effective country rehabilitation. It is noted that the restoration of the destroyed country requires not only material resources, but also the latest technological solutions that would help to effectively coordinate efforts and monitor the progress of construction. Particular attention is paid to digital tools. The main directions of using digital tools are described, such as monitoring destruction, coordinating humanitarian aid, ensuring transparency of reconstruction projects, as well as involving local communities in the recovery process. Particular attention is paid to the use of drones, satellite images, blockchain technologies, digital platforms for project management, as well as financial and educational tools. The application of digital tools for damage assessment, planning and coordination of restoration works, ensuring transparency and efficiency of resource use was analyzed. It is noted that digital technologies not only contribute to physical recovery, but also strengthen trust in state structures, stimulate economic growth and contribute to the

reintegration of the population. At the same time, challenges related to limited access to the Internet, digital literacy and cyber security are highlighted. Using the examples of different countries, successful cases of the use of digital technologies are analyzed and recommendations are given for their implementation in post-conflict territories. The author emphasizes that the integration of digital solutions into reconstruction strategies creates an innovative basis for sustainable development, and offers recommendations for increasing access to technology and improving efficiency.

Keywords: *digital technologies; reconstruction; post-conflict period; damage monitoring; economic recovery; transparency; blockchain; digital platforms; cyber security.*

References: 9.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-50-58](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-50-58)

УДК 005.21:005.96:004.8

JEL Classification: M10; O33; M54

Максим Вікторович Урбанський

аспірант, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая» (Київ, Україна)

E-mail: urbanskij06@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0008-3112>

ФОРМУВАННЯ СТРУКТУРНО-ЛОГІЧНОЇ МОДЕЛІ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті досліджено процес формування структурно-логічної моделі вдосконалення стратегічного управління як важливого інструменту для підвищення адаптивності та ефективності організації в умовах динамічних змін та невизначеності. Представлена модель інтегрує ключові компоненти стратегічного планування, управлінського аналізу та ухвалення рішень, що сприяє досягненню стратегічних цілей. Особливу увагу приділено ролі цифрових технологій та корпоративної культури в оптимізації управлінських процесів, підвищенні прозорості та мінімізації ризиків. Результати дослідження можуть бути застосовані для розробки адаптивних управлінських стратегій у різних галузях, забезпечуючи організаціям можливість зміцнити свої конкурентні позиції.

Ключові слова: стратегічне управління; структурно-логічна модель; адаптивність; цифрові технології; корпоративна культура; оптимізація процесів; конкурентоспроможність; управлінські рішення; ризики; стійкість.

Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 11.

Постановка проблеми. Сучасний динамічний розвиток світової економіки та постійне ускладнення ринкових умов зумовлюють зростаючу потребу в ефективному стратегічному управлінні, яке має на меті не лише забезпечення поточних показників успіху, але й довгострокову конкурентоспроможність організацій. Стратегічне управління, що раніше акцентувало увагу на чітко окреслених планах і процедурах, нині вимагає адаптивності, гнучкості та здатності швидко реагувати на зовнішні й внутрішні зміни. Отже, актуальним завданням є розробка ефективних інструментів, що дозволяють керівникам ухвалювати зважені й обґрунтовані рішення в умовах невизначеності.

Одним із перспективних підходів до вдосконалення стратегічного управління є формування структурно-логічної моделі, яка інтегрує різні елементи стратегічного процесу та забезпечує їх взаємозв'язок. Така модель дозволяє систематизувати процеси стратегічного планування, ухвалення управлінських рішень та реалізації стратегії, що, своєю чергою, сприяє досягненню стратегічних цілей з урахуванням поточних тенденцій та викликів. Вдосконалена структурно-логічна модель стратегічного управління також сприяє покращенню процесів оцінювання ризиків, управління ресурсами та підвищенню рівня організаційної ефективності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження в області стратегічного управління акцентують увагу на адаптивності та цифровізації як ключових факторах успіху підприємств в умовах цифрової економіки. Зокрема, Г. Костьов'ят, В. Рогов досліджують вплив цифрової трансформації на стратегії управління підприємствами, вказуючи на підвищення здатності до адаптації в умовах змінного середовища [1].

В. Гойчук і Н. Любомудрова (2024) розглядають роль цифрової трансформації в управлінні людським капіталом, акцентуючи на розвитку цифрових навичок і підтримці інноваційної культури для підвищення ефективності управлінських процесів [2].

Інші дослідження зосереджуються на впровадженні структурно-логічних моделей у системи стратегічного управління. Т. Гринько, Т. Гвініашвілі, М. Каліберда (2023) досліджують адаптацію бізнес-процесів під час цифрових змін [3], акцентуючи на подоланні опору персоналу та формуванні корпоративної культури, що сприяє впровадженню інновацій аналізує вплив цифрових змін на корпоративне управління, наголошуючи на підвищенні операційної ефективності та прозорості управлінських рішень (Л. Горбаньова) [4].

Окрему увагу приділено сутності цифрової трансформації бізнесу, описаній Г. М. Дергачовою (2020) [5], яка виділяє основні технології та вимоги до успішної реалізації цифрових стратегій.

І. Ю. Чернявський, О. Є. Гудзь, М. Г. Гадицький (2024) [6] пропонують стратегічні сценарії цифрової трансформації управління підприємствами, враховуючи галузеві особливості та варіативність підходів [7; 8].

Проведений аналіз вказує на актуальність подальших досліджень у напрямі розробки комплексних моделей, що враховують як технологічні, так і управлінські аспекти цифрової трансформації для ефективного стратегічного управління [9; 10; 11].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Незважаючи на велику кількість досліджень у галузі стратегічного управління, є низка аспектів, які залишаються малодослідженими та вимагають додаткового аналізу для підвищення ефективності управлінських рішень. По-перше, недостатньо вивчено вплив різних факторів зовнішнього середовища на довгострокове планування в умовах цифрової трансформації та швидких змін. По-друге, відсутня детальна методологія, що дозволяє гнучко інтегрувати структурно-логічні моделі в уже існуючі системи стратегічного управління, з урахуванням індивідуальних потреб організації. По-третє, малодослідженими залишаються питання адаптації моделей стратегічного управління до різних етапів розвитку організації та управління ризиками, які виникають при реалізації нових стратегічних підходів. Подальші дослідження в цих напрямках можуть стати вагомим внеском у розвиток теорії та практики стратегічного управління, що відповідає вимогам сучасного бізнес-середовища.

Постановка завдання. Метою цього дослідження є розробка структурно-логічної моделі, яка дозволяє організаціям ефективніше адаптуватися до змінного середовища, знижувати ризики та поліпшувати ефективність стратегічного управління на всіх рівнях. У статті досліджено принципи побудови такої моделі, аналізуються основні концептуальні підходи до вдосконалення стратегічного управління та обґрунтовуються можливі напрями її практичного застосування в умовах сучасної економічної невизначеності.

Виклад основного матеріалу. Для побудови структурно-логічної моделі вдосконалення стратегічного управління (рис. 1) виходили з того, що у динаміці середовища існують як корельовані, так і незалежні цикли та нециклічні тренди.

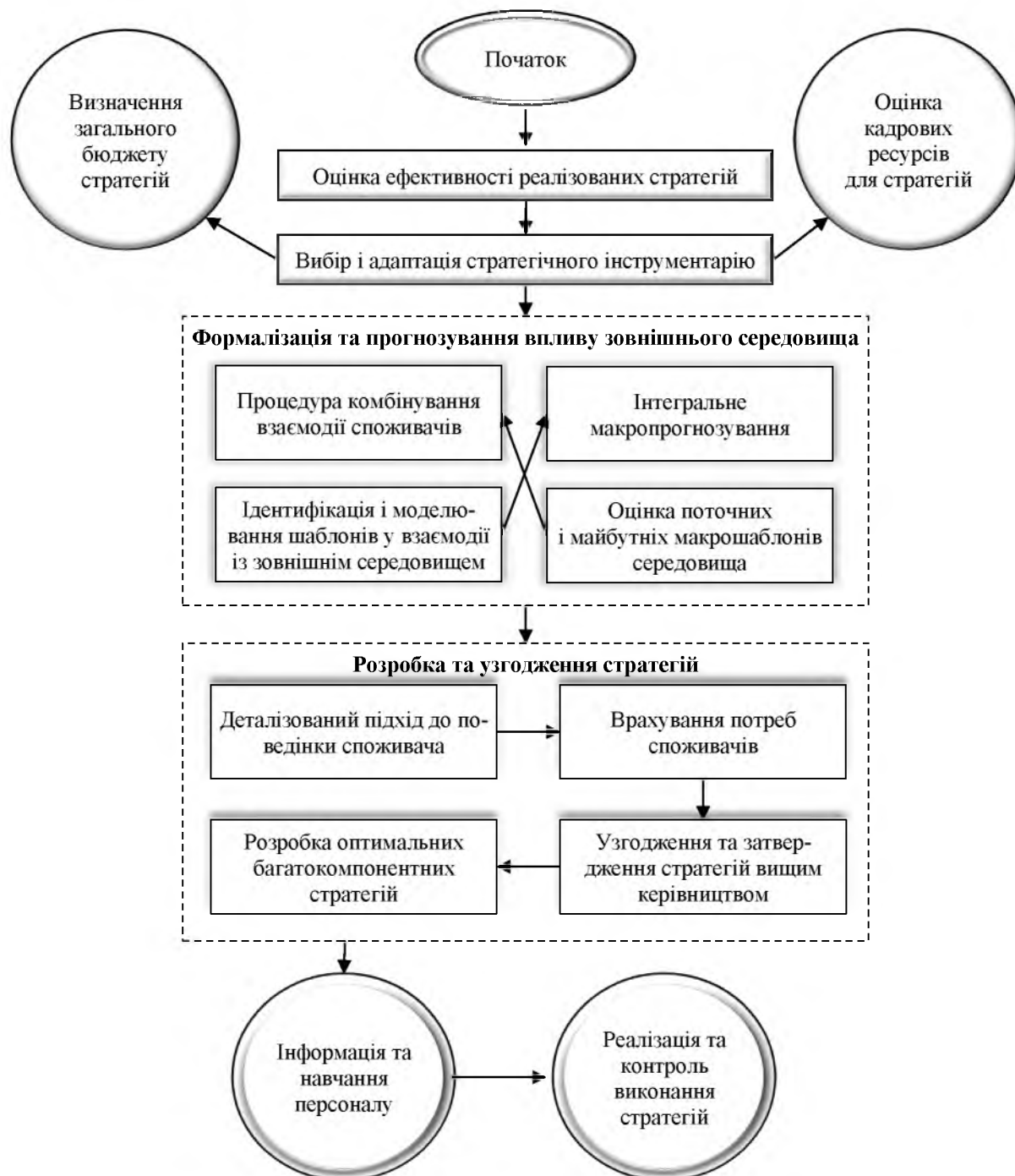


Рис. 1. Структурно-логічна модель вдосконалення стратегічного управління

Джерело: складено автором.

Для детального аналізу впливів зовнішнього середовища використовується процес калібрування поведінки споживачів.

Етап побудови двошарової системи факторів, що визначають шаблони поведінки споживачів, включає:

1. Оцінку поточного та потенційного взаємозв'язку факторів соціального мікросередовища, маркетингових і психологічних характеристик індивідуумів у контексті макропартнерів;

2. Виявлення наявних і потенційних мотиваційних категорій та окремих мотивів.

На етапі визначення типів поведінки споживачів важливо встановити причинно-наслідковий зв'язок між їхніми поведінковими шаблонами та чинниками впливу зовнішнього середовища. Це дозволяє попередньо спрогнозувати та формалізувати впливи середовища на підприємство і на основі цього розробити часткові оптимальні стратегії для різних груп споживачів, використовуючи методи «детального підходу». Також формується тимчасовий ряд багатокомпонентних стратегій з урахуванням можливостей і загроз зовнішнього середовища підприємства.

У цьому контексті «детальний підхід» означає максимальне задоволення потреб та посилення мотивації до споживання продукції, яку пропонує підприємство (табл. 1).

Таблиця 1

Процес калібрування поведінки споживача

Етап 1	Опис 2	Результат 3
Аналіз середовища та ідентифікація ключових факторів впливу	Дослідження макро- і мікросередовища для виявлення факторів, що впливають на поведінку споживачів, таких як економічні, соціальні та технологічні зміни.	Визначення ключових факторів впливу на споживачів.
Сегментація споживачів	Поділ споживачів на сегменти на основі демографічних, психографічних і поведінкових характеристик.	Створення груп споживачів зі спільними характеристиками для точнішого таргетування.
Визначення шаблонів поведінки	Ідентифікація поточних поведінкових шаблонів кожного сегмента споживачів, аналіз історичних даних і трендів для прогнозування змін у поведінці.	Розуміння поведінкових патернів і можливих змін у поведінці споживачів.
Моделювання реакцій споживачів на зовнішні фактори	Створення моделей для прогнозування поведінки споживачів на основі змін у зовнішньому середовищі, таких як зміна цін або нові конкуренти.	Прогнозовані сценарії поведінки споживачів у різних умовах.
Калібрування маркетингових стратегій	Адаптація маркетингових стратегій для кожного сегмента відповідно до їхніх поведінкових шаблонів з використанням «тонкого підходу».	Оптимізовані маркетингові стратегії для підвищення задоволеності споживачів.

Закінчення табл. 1

1	2	3
Тестування і коригування	Проведення тестових маркетингових кампаній для перевірки реакцій споживачів і корекція стратегій на основі отриманих результатів.	Удосконалені стратегії на основі результатів тестування.
Моніторинг та постійна адаптація	Постійний моніторинг змін у поведінці споживачів і адаптація стратегії відповідно до нових тенденцій і зовнішніх змін.	Постійно оновлювані стратегії, що відповідають актуальним потребам споживачів.
Оцінка ефективності калібрування	Порівняння очікуваних і фактичних результатів впроваджених стратегій для оцінки їхньої ефективності та впливу на фінансові показники.	Визначення ефективності стратегій і їх впливу на результати діяльності підприємства.

Джерело: складено автором.

Можна виокремити декілька ключових підходів до розуміння сутності стратегічного управління підприємством: системний, процесний та ситуаційний. З одного боку, стратегічне управління є самостійною системою, яка передбачає аналіз усіх сфер діяльності підприємства. З іншого боку, стратегічне управління являє собою процес реалізації розроблених заходів, що спрямовані на забезпечення ефективного економічного розвитку підприємства. Третій аспект передбачає, що стратегічне управління має базуватися на постійному аналізі ситуації та моніторингу її змін.

Запропонована структурно-логічна модель управління підприємством включає реалізацію низки логічно-послідовних кроків, спрямованих на забезпечення більш ефективного стратегічного розвитку підприємства.

Стратегія – це напрямок розвитку організації, що визначається на тривалий період і охоплює її основні сфери діяльності, засоби реалізації та форми функціонування, систему внутрішніх взаємовідносин, а також позицію організації у зовнішньому середовищі. Головна мета стратегії полягає в досягненні цілей, які ставить перед собою організація.

Стратегічний менеджмент є однією з ключових функцій управління, орієнтованою на довгострокові цілі та дії компанії. Розробка стратегії (плану дій) і вибір відповідних інструментів є основою управлінського процесу та важливим показником успішного менеджменту компанії.

Висновки і пропозиції. У процесі дослідження було доведено, що формування структурно-логічної моделі для вдосконалення стратегічного управління є необхідним елементом для забезпечення стійкого розвитку організації в умовах постійних змін та невизначеності. Запропонована модель дозволяє систематизувати процеси стратегічного планування, управлінського аналізу та ухвалення рішень, забезпечуючи комплексний підхід до визначення та досягнення стратегічних цілей. Вона також сприяє підвищенню адаптивності організації, зокрема через інтеграцію цифрових інструментів, які дозволяють керівникам своєчасно реагувати на зовнішні та внутрішні зміни.

Аналізуючи виклики, що стоять перед сучасними організаціями, було виявлено, що ключовими перешкодами на шляху ефективної реалізації стратегічного управління є обмеженість ресурсів, швидкі темпи технологічного розвитку, а також підвищена залежність від якості даних для ухвалення управлінських рішень. У зв'язку з цим, структурно-логічна модель пропонує рішення щодо оптимізації ресурсів, підвищення прозорості управлінських процесів та посилення контролю над ризиками, що, у свою чергу, сприяє зміцненню конкурентних позицій організації на ринку.

Крім того, у дослідженні акцентовано увагу на важливості формування корпоративної культури, яка підтримує інноваційні та цифрові трансформації, що дозволяє працівникам адаптуватися до нових технологічних змін. Водночас вивчено шляхи мінімізації опору персоналу впровадженню нововведень, що позитивно впливає на ефективність стратегічного управління та підвищує загальну продуктивність роботи.

Отже, результати проведеного дослідження можуть бути використані для подальшого вдосконалення управлінських підходів, спрямованих на інтеграцію цифрових інновацій у стратегічні процеси. Розроблена модель є універсальною, а її гнучка структура дозволяє адаптувати її до особливостей різних галузей. Подальші дослідження можуть бути зосереджені на детальному аналізі специфічних факторів впливу цифровізації на стратегічне управління та на розробці нових методів оцінювання ефективності стратегічних рішень в умовах цифрової економіки.

Список використаних джерел

1. Костьов'ят Г. Вектори розвитку стратегічного управління в умовах цифрової трансформації [Електронний ресурс] / Г. Костьов'ят, В. Рогов // Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. – 2024. – Вип. 3(75). – С. 20-26. – Режим доступу: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/66489>.
2. Гойчук В. Вплив цифрової трансформації на СТРАТЕГІЧНЕ управління людським капіталом / В. Гойчук, Н. Любомудрова // *Via Economica*. – 2024. – № 5. – С. 28-35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-5-4>.
3. Мороз О. С. Людські ресурси в умовах цифровізації економіки [Електронний ресурс] / О. С. Мороз // *Приазовський економічний вісник*. – 2020. – № 6 (23). – С. 195-199. – Режим доступу: <http://rev.kpu.zp.ua/vypusk-6-23>.
4. Гриценко А. А. Цифровізація як сучасний тренд економічного та суспільного розвитку [Електронний ресурс] / А. А. Гриценко // *Цифрова економіка : зб. матеріалів II Нац. наук.-метод. конф., 17–18 жовт. 2019 р., м. Київ*. – Київ : КНЕУ, 2019. – С. 685–690. – Режим доступу: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2018/31495/ZE_2019_188.pdf?sequence=1.
5. Горбаньова Л. Вплив цифрової трансформації бізнесу на механізми корпоративного управління [Електронний ресурс] / Горбаньова Л. // *Український економічний часопис*. – 2024. – № 4. – С. 5-10. – Режим доступу: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/332>.
6. Дергачова Г. М. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології [Електронний ресурс] / Г. М. Дергачова, Я. О. Колешня // *Економічний вісник НТУУ "КПІ"*. – 2020. – № 17. – С. 280-290. – Режим доступу: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/216367>.

7. Дашенко Н. М. Соціально відповідальне управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки [Електронний ресурс] / Н. М. Дашенко // Бізнес Інформ. – 2020. – № 4. – С. 424-432. – Режим доступу: https://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020_4_0_424_432.

8. Гринько Т. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки [Електронний ресурс] / Т. Гринько, Т. Гвініашвілі, М. Каліберда // Економіка та суспільство. – 2023. – № 50 – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/371547242_STRATEGICNE_UPRAVLINNA_PIDPRIEMSTVOM_V_UMOVAN_CIFROVOI_EKONOMIKI/fulltext/6489cdf57fcc811dcce13b4/STRATEGICNE-UPRAVLINNA-PIDPRIEMSTVOM-V-UMOVAN-CIFROVOI-EKONOMIKI.pdf.

9. Панчук А., Малькова К. Теоретичні основи формування цифрової стратегії підприємств / А. Панчук, К. Малькова // Економіка та суспільство. – 2021. – № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-76>.

10. Чернявський І. Стратегічні сценарії розвитку цифрової трансформації управління підприємств в нових економічних реаліях [Електронний ресурс] / І. Чернявський, О. Гудзь, М. Гадицький // Економіка, менеджмент та бізнес. – 2024. – № 2. – Режим доступу: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2958>.

11. Innovative transformation of a financial institution in the context of digitalisation and its impact on social conflict management [Electronic resource] / R. Yankovoi, R. Stadniichuk, H. Zhosan, O. Garafonova, I. Biriukov // Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. – 2024. – Vol. 2(55). – Pp. 75–88. DOI: 10.55643/fcaptp.2.55.2024.4386.

References

1. Kostioviat, H., & Rohov, V. (2024). Vektory rozvytku stratehichnoho upravlinnia v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Vectors of strategic management development in digital transformation conditions]. *Visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu. Seriya: Ekonomika – Scientific works of the Interregional Academy of Personnel Management. Economic Sciences*. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/66489>.

2. Hoichuk V., Liubomudrova N. (2024). Vplyv tsyfrovoy transformatsii na stratehichne upravlinnia liudskym kapitalom x The impact of digital transformation on STRATEGIC management of human capital. *Via Economica*, (5), 28–35. <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-5-4>.

3. Moroz, O.S. (2020). Liudski resursy v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Human resources in the context of digitalization of the economy]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk – Pryazovskyi economic bulletin*, 6(23), 195–199. <http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-6-23>.

4. Hrytsenko, A.A. (2019). Tsyfrovizatsiia yak suchasnyi trend ekonomichnoho ta suspilnoho rozvytku [Digitalization as a modern trend of economic and social development]. *Tsyfrova ekonomika: zb. materialiv II Nats. nauk.-metod. konf. – Digital economy: collection of materials of the II National Scientific and Methodological Conference* (pp. 685–690). KNEU. https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2018/31495/ZE_2019_188.pdf?sequence=1.

5. Horbanova, V. (2024). Vplyv tsyfrovoy transformatsii biznesu na mekhanizmy korporatyvnoho upravlinnia [The impact of digital business transformation on corporate governance mechanisms]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys – Ukrainian Economic Journal*, (4), 5–10. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-4-1>.

6. Derhachova, H.M., Koleshnya, Ya.O. (2020). Tsyfrova transformatsiia biznesu: Suttist, oznaky, vymohy ta tekhnolohii [Digital transformation of business: essence, features, requirements and technologies]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskyi politekhnichnyi instytut» – Economic Bulletin of NTUU "KPI"*, 17, 280–290. <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/216367>

7. Dashchenko, N.M. (2020). Sotsialno vidpovidalne upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Socially responsible management of enterprise personnel in the conditions of digitalization of the economy]. *Biznes Inform – Business Inform*, 4, 424–432. https://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020_4_0_424_432.

8. Hryinko T., Gviniashvili T., Kaliberda M. (2023). Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom v umovakh tsyfrovoi ekonomiky [Strategic management of the enterprise in the conditions of the digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 50. https://www.researchgate.net/publication/371547242_STRATEGICNE_UPRAVLINNA_PIDPRIEMSTVOM_V_UMOVAH_CIFROVOI_EKONOMIKI/fulltext/6489cdf57fcc811dcdce13b4/STRATEGICNE-UPRAVLINNA-PIDPRIEMSTVOM-V-UMOVAH-CIFROVOI-EKONOMIKI.pdf.

9. Panchuk, A., & Malkova, K. (2021). Teoretychni osnovy formuvannia tsyfrovoi stratehii pidpriemstv [Theoretical foundations of the formation of digital strategy of enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 34. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-76>.

10. Cherniavskiy I., Hudz O., & Hadytskyi M. (2024). Stratehichni stsenarii rozvytku tsyfrovoi transformatsii upravlinnia pidpriemstv v novykh ekonomichnykh realiiakh [Strategic scenarios for the development of digital transformation of enterprise management in new economic realities]. *Ekonomika, menedzhment ta biznes – Economics, Management and Business*, 2. <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2958>.

11. Yankovoi, R., Stadniichuk, R., Zhosan, H., Garafonova, O., & Biriukov, I. (2024). Innovative transformation of a financial institution in the context of digitalisation and its impact on social conflict management. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 2(55), 75–88. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.2.55.2024.4386>.

Отримано 21.08.2024

UDC 005.21:005.96:004.8

Maksym Urbanskyi

PhD Student

Applicant for the Third (Educational and Scientific) Level of Higher Education
Higher Education Institution "International Scientific and Technical University
named after Academician Yuriy Bugay" (Kyiv, Ukraine)

E-mail: urbanskij06@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0001-0008-3112>

FORMATION OF A STRUCTURAL-LOGICAL MODEL FOR STRATEGIC MANAGEMENT IMPROVEMENT

This article explores the development of a structural-logical model aimed at enhancing strategic management, a critical tool for improving organizational adaptability and effectiveness in the face of dynamic changes and uncertainty. The proposed model integrates essential components of strategic planning, managerial analysis, and decision-making, enabling organizations to systematically achieve strategic objectives. Special attention is given to the role of digital technologies and corporate culture in optimizing managerial processes, increasing transparency, and mitigating risks. Furthermore, the study examines methods for minimizing employee resistance to innovation and adapting workforce competencies to the demands of digital transformation. The results of this research provide valuable insights and practical recommendations for designing adaptive management strategies across various industries, empowering organizations to reinforce their competitive positions. The flexibility of the model allows it to be tailored to the specific needs of different sectors, making it a versatile framework for fostering long-term resilience and strategic growth in a rapidly evolving business environment.

Despite a significant body of research in the field of strategic management, there remain several aspects that are underexplored and require additional analysis to enhance the effectiveness of managerial decisions. First, the impact of various external environmental factors on long-term planning in the context of digital transformation and rapid changes has not been sufficiently studied. Second, there is a lack of a detailed methodology that would enable the flexible integration of structural-logical models into existing strategic management systems while taking into account the specific needs of an organization. Third, issues related to adapting strategic management models to different stages of organizational development and managing risks that arise from implementing new strategic approaches remain underexamined. Further research in these areas could make a significant contribution to the development of strategic management theory and practice, aligning it with the demands of the modern business environment.

The purpose of this study is to develop a structural-logical model that enables organizations to more effectively adapt to a changing environment, reduce risks, and improve the efficiency of strategic management at all levels. The article examines the principles for constructing such a model, analyzes the main conceptual approaches to enhancing strategic management, and substantiates potential directions for its practical application in conditions of modern economic uncertainty.

Keywords: *strategic management; structural-logical model; adaptability; digital technologies; corporate culture; process optimization; competitiveness; managerial decisions; risks; resilience.*

Fig.: 1. Table: 1. References: 11.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-59-69](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-59-69)

УДК 005.346-045.43

JEL Classification: M10

Володимир Валентинович Шаров

аспірант кафедри менеджменту

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Київ, Україна)

E-mail: vsh1972@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9983-7908>

ДИЗАЙН МИСЛЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ СЕРВІСНООРІЄНТОВАНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ

У статті досліджені фактори впливу концепції та процесу дизайн-мислення на появу та просування сервісноорієнтованих бізнес-моделей, зокрема їх синергетична взаємодія з інновацій, персоналізації та забезпеченню досвіду споживачів. Проведене дослідження є результатом аналізу основних аспектів, інструментарію, методів дизайн-мислення та специфіки його застосування на практиці. Порівняння їх з цілями сервісноорієнтованої бізнес-моделі та пошуку споріднених елементів. Значну увагу приділено аналізу економічного ефекту та основним принципам дизайн-мислення на шляху до ефективного застосування культури дизайн-мислення, а також схожості цілей та фокусу в порівнянні із сервісноорієнтованою бізнес-моделлю.

Ключові слова: дизайн-мислення; сервісноорієнтована бізнес-модель; інновації; трансформація бізнесу; диференціація; персоналізація; досвід споживача.

Рис.: 2. Табл.: 2. Бібл.: 12.

Постановка проблеми. Швидкі зміни в бізнес-середовищі висувають нові вимоги до бізнес-організацій, зобов'язуючи їх постійно адаптуватися та шукати нові інноваційні рішення. Сервісноорієнтована бізнес-модель, яка фокусується на створенні цінності для клієнтів шляхом надання високоякісних послуг, стає дедалі більш популярною. Однак успішна реалізація такої моделі вимагає глибокого розуміння потреб і очікувань споживачів. Саме тут на перший план виходить дизайн-мислення як методологія, спрямована на створення інноваційних продуктів і послуг, що відповідають цим потребам. Дизайн-мислення дозволяє бізнес-організаціям вийти за межі традиційного мислення, зосередитися на людському досвіді та створити унікальні пропозиції, які будуть відрізняти їх від конкурентів.

З іншого боку, ситуація в Україні та її бізнес-ландшафт має свої специфічні особливості, які потребують аналізу успішності застосування дизайн-мислення у провідних західних бізнес-організаціях та можливих шляхів адаптації глобальних трендів. Це формує актуальність напрямків досліджень для українських дослідників та менеджерів для можливості розробляти ефективні стратегії впровадження дизайн-мислення в українських компаніях та сприяти їх успішному розвитку в умовах глобальної конкуренції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дизайн-мислення, як методологія створення інноваційних рішень, привертає значну увагу наукових дослідників та бізнес-практиків усього світу. За останні два десятиліття було опубліковано безліч робіт, присвячених теоретичним засадам та практичному застосуванню дизайн-мислення. Також варто зазначити, що є детальні

аналітичні дослідження щодо економічного ефекту, який забезпечується за рахунок переходу на принципи дизайн-мислення та його інтеграції в діяльність бізнес-організацій. Їх постійно проводять окремі аналітичні групи, такі як McKinsey & Company, DMI: Design Management Institute та ін.

Серед авторитетних дослідників можна назвати Воррена Бергера, Тіма Брауна, Томаса Локвуда, Дженіфер Кіліан, Жанну Лідтка, Німа Торабі та інших. Українські дослідники, такі як Іван Примаченко, Наталія Слинько, Інга Вишневська та інші, також активно досліджують цю тему. Науковий інтерес до дизайн-мислення пов'язаний з бажанням зрозуміти його концептуальну цілісність та вплив на процеси ухвалення рішень у бізнес-організаціях. Володимир Шаров [1] дослідив, що за рахунок самої сутності, методів та інструментів, які розвиваються, дизайн-мислення створює та розвиває культуру інновацій, які своєю чергою стимулюють формування принципово нових ціннісних пропозицій для споживачів, спрощення методів їх доставки та моделей залучення споживачів. У своїх роботах Ніколас Рош та ін. [2], Наталія Захарченко [3] зосереджуються на вивченні того, як дизайн-мислення може сприяти розвитку інновацій у бізнесі, аналізуючи різноманітні фактори, які впливають на процес стимулювання інноваційної діяльності, та наводячи приклади успішного застосування в міжнародних компаніях.

Один із сучасних напрямів стосується практичного застосування процесу та методів дизайн-мислення в інноваційному бізнес-моделюванні. Ребекка Лію та ін. [4] у своїй доповіді на міжнародній щорічній конференції з управління розробкою продуктів, демонструють паралелі між процесами інноваційного бізнес-моделювання та дизайн-мислення, демонструючи певну схожість як за етапами процесу, так і за суттю необхідних дій та методів, які використовуються. Вони також наводять узагальнені основні практичні та теоретичні результати ґрунтовного аналізу щодо застосування процесу та методів дизайн-мислення в процесі інноваційного бізнес-моделювання. Варто відзначити основні з них:

1) у виробничих бізнес-організаціях існують певні бар'єри як у застосуванні інноваційного бізнес-моделювання, пов'язані з впливом існуючих бізнес-моделей та поведінкою індустрії, у яких вони працюють, так і в застосуванні процесу дизайн-мислення, пов'язаного зі ступенем невизначеності, притаманного парадигмі дизайн-мислення;

2) на практиці процес дизайн-мислення добре співіснує з іншими інноваційними техніками, найбільш застосовується до етапів «опрацювання ідей» та «інтеграції» процесу інноваційного бізнес-моделювання, здебільшого для розробки інноваційної ціннісної пропозиції та визначення нових цільових споживачів;

3) процес дизайн-мислення найменш застосовується до етапів «ініціації» та «впровадження» процесу інноваційного бізнес-моделювання, а також до інновацій у ланцюгу створення вартості та механізмах отримання прибутку.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Незважаючи на значний обсяг наукових робіт, присвячених дизайн-мисленню, його потенціал для бізнесу ще не вичерпаний. Поява нових технологій та зміна потреб споживачів стимулюють пошук нових шляхів використання дизайн-мислення для створення інноваційних бізнес-моделей, що вимагає постійного подальшого дослідження різних аспектів його ефективного застосування та факторів впливу на появу сервісноорієнтованих бізнес-моделей.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є дослідження яким чином та за рахунок чого дизайн-мислення впливає на бізнес-моделювання, стимулює появу сервісоорієнтованості та сервісноорієнтованих бізнес-моделей, забезпечує конкурентні переваги та умови стійкого розвитку бізнес-організацій у невизначеному бізнес-середовищі.

Виклад основного матеріалу. Дизайн-мислення спонукає нас спочатку зосередитися на проблемі, а вже потім шукати рішення. Цей підхід допомагає створювати інноваційні бізнес-моделі, які відповідають справжнім потребам споживачів. Якщо ми неправильно визначимо проблему, то всі наші креативні ідеї можуть виявитися марними та побудована бізнес-модель не спрацює. Однак як саме за рахунок дизайн-мислення перейти від правильного визначення проблеми до створення інноваційного рішення, яке буде економічно доцільним та стане основою успішної бізнес-моделі? Сутність полягає в комплексному підході застосування різних аспектів парадигми дизайн-мислення:

1. Процес: з практичного погляду частіше застосовується класичний процес дизайн-мислення, який складається з п'яти основних етапів (емпатія, визначення, генерація ідей, прототипування та тестування), які проходять у послідовний, або циклічний спосіб, залежно від контексту та прогресу опрацювання ідей [1].

2. Концепція: концептуально, дизайн-мислення постійно аналізує та зіставляє, що бажано з людського погляду, з тим, що є технологічно можливим та економічно життєздатним для бізнес-організації [5].

3. Вимоги до учасників процесу: реалізація такого підходу накладає певні очікування та вимоги до поведінкових навичок та знань людей, які будуть брати участь у роботі команд для опрацювання рішень. Їх наведено на рис. 1.

Зрозуміло, що важко знайти людей, які б володіли всіма вказаними поведінковими навичками та вміли аналізувати практичні аспекти застосування дизайн-мислення. Тому багато науковців роблять окремий наголос на крос-функціональних командах фахівців з різних напрямків діяльності бізнес-організації, як ключового моменту успішності застосування дизайн-мислення. Зазвичай 3 категорії фахівців співпрацюють, щоб створити успішний дизайн: безпосередньо дизайнери, інженери/технологи та бізнесмени.

Дизайнери відіграють ключову роль у створенні продуктів та послуг, які повинні задовольнити потреби споживачів. Їх вміння емпатично ставитися до людей та візуалізувати ідеї за допомогою макетів і ескізів дозволяє відійти від уживаних стандартів, створювати інноваційні рішення, які викликають емоційний відгук.

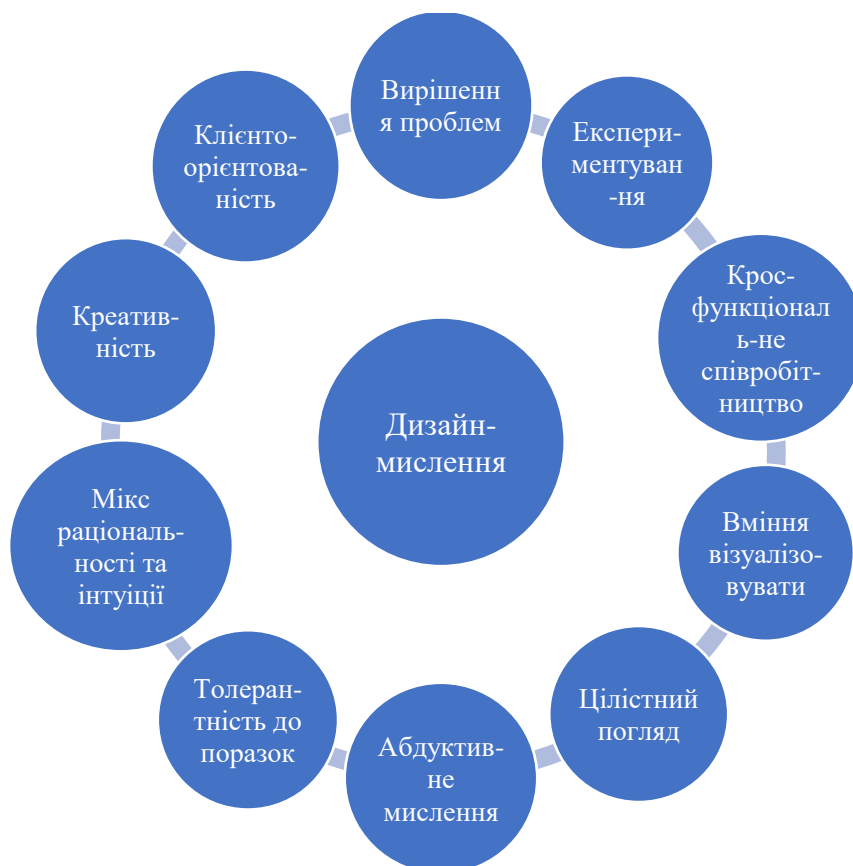


Рис. 1. Основні поведінкові навички дизайн-мислення

Джерело: розроблено автором на основі [2].

Інженери та фахівці з технологій є рушійною силою технологічного прогресу. Аналізуючи дослідження, патенти та інші джерела технічної інформації, вони оцінюють технічні можливості та обмеження, рекомендують технологічні інноваційні рішення, які відповідають сучасним вимогам, гарантують технічну можливість реалізації запропонованих рішень.

Бізнесмени проводять глибокий аналіз ринку, виявляючи потенційні можливості та загрози. Завдяки своїм аналітичним дослідженням, вони формують чітке уявлення про потреби споживачів, конкурентів та загальних ринкових трендів. Їхня роль – запропонувати стратегії та бізнес-моделі, які дозволять досягти поставлених цілей та отримувати максимальну віддачу від інвестицій у запропоновані рішення.

Дизайнери прагнуть до суб'єктивних, інтуїтивних, емпатичних та емоційно насичених рішень. Бізнесмени та інженери, навпаки, орієнтовані на об'єктивні дані, раціональність та передбачуваність. Там, де дизайнери шукають новизну та експериментують, інші прагнуть до контролю та стабільності. Таке поєднання інтуїтивного та раціонального мислень є унікальною рисою концепції та процесу дизайн-мислення [6]. Вони доповнюють один одного, додаючи новим ідеям та рішенням можливість бути реалізованими та мати комерційний успіх. Рішення повинні не лише відповідати потребам споживачів, а й бути економічно обґрунтованими та доцільними.

Аналітики цифрової лабораторії McKinsey & Company аналізуючи принципи та правила, які формують культуру дизайн-мислення, запропонували «заплетений» підхід, який регулює взаємодію дизайну, бізнес-стратегії та технології [7]. Ці функції мають працювати разом: приймати рішення, гарантувати, що розроблений план відповідає бізнес-стратегії, може бути реалізованим та буде генерувати цінність, залишаючи питання споживацького досвіду головним. На рис. 2 зображено, на опрацьованні чого фокусується кожен із напрямів у контексті проходження стандартних етапів дизайн мислення та їх взаємної залежності в певних питаннях.



Рис. 2. «Заплетений» підхід взаємодії Дизайну, Стратегії та Технології в контексті етапів дизайн мислення згідно з McKinsey Digital Labs
Джерело: розроблено автором на основі [7].

Аналітики McKinsey пішли далі та проаналізували, якою може бути економічна доцільність для бізнес-організації, що впроваджує культуру дизайн-мислення та використовує процес дизайн-мислення у своїй діяльності. Вони побудували Дизайн Індекс McKinsey (ДМІ) та проаналізували 40 тисяч бізнес-організацій з якими працює McKinsey, включаючи бізнес-організації, які входять до індексу S&P 500. Усі вони були згруповані в 4 групи за ступенем впровадження дизайн-мислення [8]. Згідно з їхнім дослідженням:

1) бізнес-організації, які попали до групи лідерів, їхні доходи та загальні виплати акціонерам у 5-річному відтинку часу зростали набагато швидше в порівнянні з конкурентами по індустрії: 32 % вище проти зростання доходів та 56 % вище проти загальних виплатах акціонерам;

2) різниця в розмірі зростання доходів та загальних виплат акціонерам між бізнес-організаціями з різних груп була суттєвою. Удвічі більший відсоток зростання по доходах у бізнес-організацій з топової 4-ої групи щодо бізнес-організацій з 1, 2 та 3-ої груп. На 30 % більший відсоток зростання за загальними виплатами акціонерам у бізнес-організацій з топової 4-ої групи щодо бізнес-організацій з 1, 2 та 3-ої груп. При цьому відсоток зростання доходів та загальних виплат акціонерам в цих 3-х групах був майже однаковими;

3) досліджувались бізнес-організації, які працюють у сферах медичних технологій, споживчих товарів та ритейл банкінгу. Зростання продемонстрували всі сфери, що доводить, що ефективно застосування процесу дизайн-мислення не залежить від того, що це спрямовано на фізичні товари, цифрові продукти чи сервіси.

Інститут дизайн менеджменту спільно з Motiv Strategies розробили інший показник - Індекс Цінності Дизайну (DVI) та провели ґрунтовне дослідження відповідності бізнес-організацій умовам цього індексу, їхні фінансові результати та ключові тренди щодо культури запровадження дизайн-мислення [9]. Згідно з їхнім дослідженням, на 10-річному відтинку часу, бізнес-організації, що попали до індексу, продемонстрували на 219 % більше зростання прибутків, ніж бізнес-організації які входять до індексу S&P 500. Також вони виділили 3 тренди:

1. Суттєве зростання попиту на дизайнерів, що спеціалізуються на досвіді споживачів.

2. Суттєве зростання кількості бізнес-організацій, що не попали в індекс DVI, але цілеспрямовано працюють над запровадженням культури та принципів дизайн-мислення.

3. Суттєві інвестиції в культуру дизайн-мислення трансформують бізнес, відкриваючи нові ринкові ніші та надаючи нові конкурентні переваги.

Один із висновків цього дослідження стосується двох ключових дій, що необхідні для інтеграції культури дизайн-мислення в діяльність бізнес-організацій та вимагають як суттєвих інвестицій часу, так і уважного цілеспрямованого керування процесом змін:

- Системна інтеграція процесу дизайн-мислення;
- Масштабування дизайн-орієнтованих рішень у межах усієї бізнес-організації.

Станом на кінець 2014 року до індексу DVI увійшли 16 американських компаній: Apple, Ford, Herman-Miller, IBM, Intuit, Newell Rubbermaid, Nike, Procter & Gamble, Stanley Black & Decker, Starbucks, Starwood, Steelcase, Target, The Coca-Cola Company, Walt Disney, and Whirlpool Corporation.

Корпорація IBM, яка увійшла до індексу DVI, наявно демонструє, як значні інвестиції в людський капітал, інфраструктуру та зміни в організації є ключовими для розвитку внутрішніх можливостей, заснованих на дизайнерському мисленні. Вона разом з дослідницькою бізнес-організацією Forrester, у 2018 році провела спеціалізоване дослідження щодо економічного ефекту від запровадження та застосування процесу дизайн-мислення [10]. Попри декілька обмежень та припущень, аналітики довели, що протягом трьох років впровадження дизайн-мислення у широкому портфелі розробки власних продуктів та сервісів намагаючись зменшити витрати своїх клієнтів, збільшити швидкість надання продуктів та сервісів, розробки більш привабливих рішень, корпорація IBM, інвестувала 15 млн доларів США та досягла певних вигід, наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Перелік вигоди отриманої корпорацією IBM від запровадження процесу дизайн-мислення в широкому портфелі розробки власних продуктів та сервісів

Характер вигоди	Короткий опис суті вигоди
Економічний	Зменшила витрати на 20,6 млн доларів США. Збільшила прибутковість портфеля на 18,6 млн доларів США
	Досягла показника віддачі на інвестиції (ROI) на рівні 301 %
	Вдвічі пришвидшила випуск продукції та сервісів на ринок. На 75 % зменшився час на етапі проектування та на 33% на етапі розробки
Організаційний	Зрозуміла краще можливості своїх співробітників
	Покращила досвід як клієнтів, так і співробітників
	Об'єднала команди навколо єдиної місії
	Зменшила кількість «зайвих» процесів, продуктів, сервісів та їхнього певного зайвого функціоналу
	Збільшила залученість клієнтів

Джерело: складено автором на основі даних [10].

Розглянуті дослідження доводять, що застосування комплексного використання ключових аспектів парадигми дизайн-мислення дозволяє достатньо ефективно шукати цільові споживчі ніші, опрацьовувати відповідні ціннісні пропозиції та покращувати досвід споживачів, демонструючи економічну доцільність та суттєвий ефект від впровадження культури дизайн-мислення. Успіху досягають ті бізнес-організації, які максимально сфокусовані на побудові культури використання та застосуванні дизайн-мислення, постійно інвестують достатньо коштів та часу у відповідні проекти та навчання персоналу, методично масштабують процес дизайн-мислення в межах усієї бізнес-організації.

Сучасне бізнес-моделювання, базуючись на концепціях сучасної школи компетенцій та інновацій, фокусується на визначенні ціннісних уподобань споживачів і пошуку способів задоволення їхніх потреб, що, як показує досвід, дедалі частіше стимулює появу бізнес-моделей, орієнтованих на сервіси.

Використовуючи системний підхід, Олександр Остервальдер та Ів Пінье розробили інструмент візуалізації логіки побудови універсальної бізнес-моделі - Business Model Canvas (Шаблон бізнес-моделі) [11]. Його основною перевагою є представлення у вигляді матриці, системи взаємопов'язаних компонентів бізнес-організації, що дозволяє проаналізувати поточну або нову бізнес-модель з погляду ціннісної пропозиції для певних сегментів споживачів та як результат – ефективності та доцільності в тому оточенні, у якому функціонує бізнес-організація. Це характеризує його як простий та логічний інструмент для бізнес-моделювання та пошуку бізнес-інновацій при моделюванні різних стратегій та підходів, проводячи уявні експерименти та моделюючи їхні наслідки. Також це доводить схожість методології та підходів, які використовуються у сучасному бізнес-моделюванні та в межах парадигми дизайн-мислення.

Бізнес-моделювання, засноване на принципах дизайн-мислення, дозволяє постійно оновлювати нашу бізнес-модель, створюючи інноваційні пропозиції, які не тільки задовольняють потреби споживачів, але й забезпечують стійкий розвиток бізнесу. Парадигма дизайн-мислення суттєво впливає на методи бізнес моделювання, фокусуючись, за своєю суттю, на визначенні ціннісних уподобань споживачів та розробці інноваційних рішень для їх задоволення. Посилена розвитком цифрових технологій, індустрією 4.0 та Інтернетом речей, вона формує сервісноорієнтованість як нову бізнес-модель гнучкого споживання. У свою чергу, сервісноорієнтована бізнес-модель є підходом до організації бізнесу, який є різновидом кастомізації та спрямований на створення цінності для споживачів шляхом надання високоякісних і персоналізованих послуг [12]. Розглядаючи сутність сервісноорієнтованої бізнес-моделі ми бачимо багато спільного із сутністю дизайн-мислення як з погляду спорідненості методів, так і цілей, які вони ставлять перед собою.

Таблиця 2

Зіставлення цілей сервісноорієнтованої бізнес-моделі та дизайн-мислення

Цілі сервісноорієнтованої бізнес-моделі	За рахунок чого дизайн-мислення формує сервісноорієнтовану бізнес-модель	Цілі дизайн-мислення
1	2	3
Ефективні конкурентні переваги за рахунок диференціації першорядними сервісами	Розробка нових бізнес-моделей за рахунок нових способів монетизації, нових потоків доходів, нових сервісів та пакетних сервісних пропозицій	Глибоке розуміння споживача, його потреб, бажань, очікувань
Кастомізація/індивідуалізація кожного ланцюжка створення цінності	Ідентифікація неявних потреб та визначення цінності Персоналізація сервісних пропозицій Пошук сервісів для переходу від продажу продукту до сервісів, у надання яких залучений продукт	Командна робота крос-функціональних команд у процесі пошуку рішень/цінності для споживача
Інноваційність за рахунок цифрових технологій	Створення культури інновацій: генерація ідей, візуалізація, прототипування, використання можливостей цифрових технологій	Стимулює креативність та пошук нестандартних інноваційних рішень

Закінчення табл. 2

1	2	3
Залучення споживача та співпраця	Співпраця через залучення споживачів до процесу розробки сервісів	Фокус на пошуку точок дотику зі споживачем та створення приємного досвіду
Досвід споживача	Розуміння емоцій та почуттів споживачів через емпатію та методи абдуктивного мислення Відкритий діалог зі споживачами	
Лояльність споживача		
Адаптація до змін	Фокус на споживачеві Оптимізація процесів	Адаптація до змін

Джерело: складено автором.

Висновки і пропозиції. Дизайн-мислення об'єднує людей з різними навичками та досвідом для спільного вирішення складних проблем. Цей підхід доводить, що кожен може бути креативним, незалежно від своєї ролі. Сфокусувавшись на потребах споживача, дизайн-мислення допомагає адаптуватися до змін і створювати продукти та сервіси, які справді змінюють життя споживачів. За рахунок самої сутності, методів та інструментів, що розвиваються, дизайн-мислення стимулює появу сервісоорієнтованості або сервісної домінантності та визначає її роль у забезпеченні гнучких конкурентних переваг через вивчення споживача та пошук тих унікальних певних сервісів, що можуть відповідати його явним та не явним потребам, покращити його досвід користування та лояльність. Дизайн-мислення створює та розвиває культуру інновацій. Інновації є синхронізованими з наявними технологіями, є обґрунтованими з погляду бізнес доцільності та живлять появу принципово нових цінностей для споживачів, спрощення методів їх доставки, моделей залучення споживачів та досвід, що може отримати споживач. Це дозволяє в процесі дизайн-мислення опрацьовувати декілька унікальних сервісоорієнтованих бізнес-моделей для кожного ланцюжка створення цінності, забезпечуючи використання бізнес-моделювання як потужного елементу поліваріантної стратегії конкурентоспроможності за рахунок гнучкого споживання, якості та кастомізації. Дизайн-мислення, набираючи популярність та демонструючи економічну та організаційну ефективність, має багато спільного з сервісоорієнтованим бізнес-моделюванням та доводить свою фундаментальність в процесі їх пошуку та ефективної побудови. Тому одним з головних напрямків подальших досліджень можуть бути навколо нових інструментів та методик для покращення процесу дизайн-мислення, етика в дизайні сервісів (приватність даних та упередженість алгоритмів) та напрямів спрощення впровадження (зменшення опору) культури дизайн-мислення в бізнес-організаціях.

Список використаних джерел

1. Шаров В. Дизайн-мислення: концепція та ключові етапи / В. Шаров // *Development Service Industry Management*. – 2024. – № (2). – С. 259–264. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(41\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(41)).
2. Rosch N. Design thinking for innovation: context factors, process and outcomes / N. Rosch, V. Tiberius, S. Kraus // *European Journal of Innovation Management*. – 2023. – Vol. 26, No. 7. – Pp. 160-176. DOI: 10.1108/EJIM-03-2022-0164.

3. Захарченко Н. В. Перспективи розвитку дизайн-мислення в управлінні бізнесом та інноваціями / Н. В. Захарченко // Академічний огляд. – 2022. – № 1(56). DOI: 10.32342/2074-5354-2022-1-56-6.
4. Liu R. Design thinking and business model innovation [Electronic resource] / R. Liu, L. Mannhardt // Conference paper at International Product Development Management Annual Conference. – 2019. – Accessed mode: https://www.researchgate.net/publication/337077081_Design_thinking_and_business_model_innovation.
5. IDEO DESIGNTHINKING. Design thinking defined [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://designthinking.ideo.com>.
6. Torabi N. Defining ‘Design Thinking’ — in theory and action / N. Torabi // Medium. Design Thinking. – 2020. – Accessed mode: <https://neemz.medium.com/defining-design-thinking-in-theory-and-action-a998ab3a598a>.
7. Kilian J. Building a design-driven culture / J. Kilian, H. Sarrazin, H. Yeon. – McKinsey & Company. – 2015. – Accessed mode: https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/building-a-design-driven-culture#.
8. McKinsey Quarterly Report / McKinsey & Company. – 2018. – Accessed mode: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-design/our-insights/the-business-value-of-design>.
9. Rae J. 2014 Design Value Index Results and Commentary / Rae J. // Design Management Institute. – 2015. – Accessed mode: <https://www.dmi.org/page/designdrivesvalue>.
10. The Total Economic Impact Of IBM’s Design Thinking Practice / Forrester. – 2018. – Accessed mode: <https://www.ibm.com/design/thinking/static/Enterprise-Design-Thinking-Report-8ab1e9e1622899654844a5fe1d760ed5.pdf>.
11. Osterwalder A. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers / A. Osterwalder, Y. Pigneur. – New Jersey, IL, USA: John Wiley & Sons Inc., 2008.
12. Шаров В. В. Сервісноорієнтована бізнес-модель як чинник стратегічного управління підприємством / В. В. Шаров // Economic Synergy. – 2023. – № 3 (9). – С. 8-24. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-3-1>.

References

1. Sharov, V. (2024). Dyzain-myslennia: kontseptsiiia ta kliuchovi etapy [Design thinking: concept and key stages]. *Development Service Industry Management*, (2), 259–264. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(41\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(41)).
2. Rosch, N., Tiberius, V., Kraus, S. (2023). Design thinking for innovation: context factors, process and outcomes. *European Journal of Innovation Management*, 26(7), 160-176. DOI: 10.1108/EJIM-03-2022-0164.
3. Zakharchenko, N. (2022). Perspektyvy rozvytku dyzain-myslennia v upravlinni biznesom ta innovatsiiamy [Perspectives on Design Thinking in Business and Innovation Management]. *Academic overview*, (1(56)). DOI: 10.32342/2074-5354-2022-1-56-6.
4. Liu, R., Mannhardt, L. (2019). Design thinking and business model innovation. *Conference paper at International Product Development Management Annual Conference*. https://www.researchgate.net/publication/337077081_Design_thinking_and_business_model_innovation.
5. IDEO DESIGNTHINKING. Design thinking defined. <https://designthinking.ideo.com>.
6. Torabi, N. (2020). Defining ‘Design Thinking’ — in theory and action. *Medium. Design Thinking*. <https://neemz.medium.com/defining-design-thinking-in-theory-and-action-a998ab3a598a>.

7. Kilian, J., Sarrazin, H., Yeon, H. (2015). *Building a design-driven culture*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/building-a-design-driven-culture#>.

8. McKinsey & Company, (2018). *McKinsey Quarterly Report*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-design/our-insights/the-business-value-of-design>.

9. Rae, J. (2015). 2014 Design Value Index Results and Commentary, Design Management Institute. <https://www.dmi.org/page/designdrivesvalue>.

10. Forrester. (2018). The Total Economic Impact Of IBM's Design Thinking Practice. <https://www.ibm.com/design/thinking/static/Enterprise-Design-Thinking-Report-8ab1e9e1622899654844a5fe1d760ed5.pdf>.

11. Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2008). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New Jersey, IL, USA: John Wiley & Sons Inc.

12. Sharov, V., (2023). Servisnoorientovana biznes-model yak chynnyk stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Service-oriented business model as a factor of strategic management]. *Economic Synergy*, (3(9)), 8-24. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-3-1>.

Отримано 05.09.2024

UDC 005.346-045.43

Volodymyr Sharov

PhD Student of the Department of Management

Kyiv National Economic University named Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine)

E-mail: vsh1972@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9983-7908>

DESIGN THINKING AS A FOUNDATION OF SERVICE-ORIENTED BUSINESS MODEL

Design thinking, a contemporary paradigm, has gained significant traction in the past decade. As a customer-centric concept focused on identifying consumer value preferences and developing innovative solutions to meet them, it encompasses a mindset, a process, a methodology, a concept, and, more recently, a culture. Fueled by the rapid development of digital technologies, Industry 4.0, and the Internet of Things, this paradigm has become increasingly popular, enabling broader and more innovative business opportunities. Moreover, empirical studies have demonstrated a substantial economic and organizational impact of adopting a design thinking culture within businesses. Design thinking and service-oriented business models share similar goals, leading to a synergistic interaction in the formation of strong competitive advantages through the enhancement of capabilities and competition via advanced services rather than products, aimed at creating value for consumers by providing high-quality, personalized services.

The conducted research is the outcome of a comprehensive analysis of the factors influencing the emergence and promotion of service-oriented business models through the lens of design thinking, specifically examining their synergistic interaction in innovation, personalization, and customer experience. It examines analysis of the key aspects, tools, methods, and practical applications of design thinking. It compares these elements with the goals of service-oriented business models and identifies commonalities. The study also delves into significant attention to the economic impact and fundamental principles of design thinking in the context of effectively implementing a design thinking culture, as well as the alignment of goals and focus with service-oriented business models.

Keywords: design thinking; service-oriented business model; differentiation; business transformation; innovations; personalization; user experience.

Fig.: 2. Table: 2. References: 12.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-70-82](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-70-82)

УДК 65.012:658.14:330.322

JEL classification: M11; M12

Тетяна Василівна Полозова

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економічної кібернетики
та управління економічною безпекою

Харківський національний університет радіоелектроніки (Харків, Україна)

E-mail: tetiana.polozova@nure.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9956-8816>

ResearcherID: H-5461-2017. **Scopus:** 57006705600

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Ключовими поняттями управління сталим розвитком транспортно-логістичних компаній є сталий розвиток, економічна безпека, управління, транспортно-логістична специфіка. Метою дослідження є визначення концептуальних засад управління сталим розвитком транспортно-логістичних компаній в контексті забезпечення економічної безпеки. Визначено цілі управління сталим розвитком транспортно-логістичних компаній. Ключовим аспектом забезпечення економічної безпеки транспортно-логістичних компаній у сучасних умовах є врахування впливу гібридних загроз. Запропоновано заходи протидії гібридним загрозам для транспортно-логістичних компаній. Запропоновано концептуальну модель управління сталим розвитком транспортно-логістичної компанії в контексті забезпечення економічної безпеки, що базується на використанні системного підходу та має багатоцільовий характер. Характерною особливістю запропонованої моделі є відхід від традиційного розуміння формування системи управління, де функціонування системи спрямовано на досягнення однієї мети. Концепція сталого розвитку передбачає багатоцільовий підхід і передбачає, що ефективність функціонування всієї системи управління забезпечується при одночасному досягненні всіх поставлених цілей (соціальних, економічних, екологічних, технологічних, безпекових та інституційних).

Ключові слова: розвиток; сталий розвиток; цілі сталого розвитку; управління; управління сталим розвитком; транспортно-логістична компанія; концептуальна модель; системний підхід; економічна безпека; гібридні загрози.

Рис.: 1. Табл.: 2. Бібл.: 21.

Постановка проблеми. Сучасні умови господарювання зумовлюють необхідність розробки та впровадження нових підходів до управління та механізмів функціонування вітчизняних підприємств будь-якої форми власності та видів діяльності. Наслідки військової російської агресії призвели до фінансової та валютної дестабілізації в країні, погіршення демографічної ситуації, зниження економічної активності та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання на ринку, дисбалансу транспортно-логічних потоків в контексті їх географічної асинхронізації тощо. Негативний вплив зазначених факторів відчули на собі всі економічні агенти, зокрема і транспортно-логістичні компанії, які на сьогодні можна вважати найважливішими елементами критичної інфраструктури в контексті забезпечення економічної безпеки країни. За таких умов особливої актуальності набувають питання розробки та використання інноваційних підходів до управління підприємствами, що спрямовані на забезпечення його сталого розвитку в контексті економічної безпеки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концептуальні засади управління сталим розвитком соціально-економічних систем на всіх рівнях управління висвітлювалися багатьма науковцями. Так, концептуальні основи сталого розвитку на макро- та мікрорівнях викладені у роботах таких авторів, як В. С. Загорський [1], Г. Т. П'ятницька, О. М. Григоренко [2], Л. О. Зайцева [3], С. В. Князь, Ю. Є. Тиркало, О. Ю. Фільц [4], І. В. Колупаєва, І. А. Шеко [5], Н. М. Рябець, І. В. Тимків [6] та інші. Ця проблема в різних аспектах активно досліджується також закордонними авторами [7; 8]. Теоретико-методологічні та практичні аспекти управління сталим розвитком підприємств та механізми його забезпечення досліджувалися багатьма авторами, серед яких Д. О. Онопрієнко [9], А. В. Гречко, О. В. Очеретяна [10], І. О. Тарасенко, К. С. Олефіренко, О. В. Мурзабулатова [11], В. Г. Воронкова, Н. Г. Метеленко [12] та інші. Особливості функціонування транспортно-логістичних компаній в контексті сталого розвитку розглядалися такими науковцями, як І. В. Федотова, Н. А. Бочарова [13], В. М. Кудрявцев [14, 15], О. М. Завадська, В. І. Місюкевич, І. В. Безуглова [16] та інші. Взаємозв'язок понять сталого розвитку, адаптивності, менеджменту, невизначеності та ризику знайшов відображення у роботах Г. В. Жосан [17], Л. А. Буркової, В. А. Шепелюк [18].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Результат огляду літературних джерел свідчить про те, що сучасні наукові дослідження представлені достатньо широкою палітрою напрямів: концепція сталого розвитку та її складові, управління сталим розвитком, функціонал діяльності підприємства з урахуванням пріоритетів сталого розвитку, теоретико-методичні підходи до управління транспортно-логістичними компаніями в контексті сталого розвитку, досліджено взаємозв'язок понять «розвиток» та «економічна безпека». Попри таке різноманіття наукових напрямів, недостатнім є висвітлення проблеми сталого розвитку транспортно-логістичних компаній саме в контексті забезпечення економічної безпеки, що в сучасних умовах розвитку економіки стає пріоритетним завданням.

Мета статті. Метою дослідження є визначення концептуальних засад управління сталим розвитком транспортно-логістичних компаній у контексті забезпечення економічної безпеки.

Виклад основного матеріалу. Формування понятійно-термінологічного апарату даного дослідження базується на різних підходах до визначень понять, що стосуються сталого розвитку, управління сталим розвитком підприємства, економічної безпеки та їх взаємозв'язку. Так, автор Л. О. Зайцева у своїх дослідженнях наголошує на триєдиній концепції сталого розвитку та необхідності розуміння механізмів взаємодії екологічної, соціальної та економічної її складових [3]. Також Л. О. Зайцева визначає основні принципи, на яких ґрунтується концепція сталого розвитку: забезпечення збалансованості економіки та екології; забезпечення збалансованості економічної та соціальної сфер; вирішення завдань, пов'язаних із розвитком сучасних та майбутніх поколінь, що мають рівні права на ресурси.

Колектив авторів С. В. Князь, Ю. Є. Тиркало, О. Ю. Фільц у роботі [4] визначає, що «концепція сталого розвитку підприємства передбачає установавлення рівноваги й системності підходу таких трьох складових, як економічної складової, соціальної складової та екологічної складової».

Науковець Н. М. Рябець [6] стійкий розвиток бізнес-організації інтерпретує багатоаспектно, як: нову управлінську філософію; вчасну відповідь на глобальні ризики та виклики; стратегію, сфокусовану на формування довгострокових конкурентних переваг компанії, підвищення корпоративної стійкості та сприяння сталому розвитку соціуму; діяльність бізнес-організації, що орієнтована на забезпечення відтворення економічного, інтелектуального, людського та соціального капіталів компанії; форму практичного прояву соціальної відповідальності бізнесу.

Можна констатувати, що концепція сталого розвитку залишається однією з найактуальніших у сучасному світі, оскільки спрямована на вирішення глобальних викликів, що стоять перед людством [19]. Вона інтегрує різні аспекти розвитку, забезпечуючи баланс між потребами сьогодення та можливостями майбутніх поколінь. Таким чином, сталий розвиток компанії – це стратегічний підхід, що дозволяє організації залишатися успішною і водночас відповідальною перед суспільством і довкіллям.

З позицій нормативно-правового забезпечення для України концепція сталого розвитку імплементується через Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» [20] та є надзвичайно важливою з огляду на:

- екологічні проблеми (забруднення водних ресурсів, деградація земель, висока енергоємність економіки);
- соціальні виклики (нерівність доходів, демографічні проблеми, трудова міграція);
- трансформаційні процеси в економіці (необхідність переходу до «зеленої» економіки, зменшення залежності від викопних видів палива та інтеграція в глобальні ринки).

Виходячи з концепції Цілей сталого розвитку (ЦСР) [19] всі глобальні цілі комплексно та функціонально перетинаються між собою, але напрями їх досягнення можна об'єднати в кілька груп (соціальні, економічні, екологічні, технологічні, безпекові), що наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Функціональне групування цілей сталого розвитку

Група цілей	Функціональне призначення	Номер цілі сталого розвитку
1	2	3
1. Соціальні	Спрямовані на покращення якості життя, забезпечення рівних можливостей та розвитку людського потенціалу	ЦСР 1. Подолання бідності ЦСР 2. Подолання голоду, розвиток сільськогосподарства ЦСР 3. Міцне здоров'я та благополуччя ЦСР 4. Якісна освіта ЦСР 5. Гендерна рівність ЦСР 10. Зменшення нерівності

Закінчення табл. 1

1	2	3
2. Економічні	Стосуються економічного зростання, створення робочих місць та раціонального використання ресурсів	ЦСР 8. Гідна праця та економічне зростання ЦСР 9. Промисловість, інновації та інфраструктура ЦСР 11. Стійкі міста та громади ЦСР 12. Відповідальне споживання та виробництво
3. Екологічні	Спрямовані на збереження довкілля, боротьбу зі зміною клімату та раціональне використання природних ресурсів	ЦСР 6. Чиста вода та санітарія ЦСР 7. Доступна та чиста енергія ЦСР 13. Боротьба зі зміною клімату ЦСР 14. Збереження морських екосистем ЦСР 15. Збереження екосистем суші
4. Технологічні	Передбачають розвиток інновацій, цифровізації та технологій	ЦСР 9. Промисловість, інновації та інфраструктура ЦСР 12. Відповідальне споживання та виробництво ЦСР 7. Доступна та чиста енергія
5. Безпекові	Стосуються миру, безпеки та подолання конфліктів	ЦСР 16. Мир, справедливість та сильні інститути ЦСР 13. Боротьба зі зміною клімату (як фактор глобальної безпеки)
6. Інституційні	Спрямовані на розвиток ефективних інституцій та партнерства	ЦСР 16. Мир, справедливість та сильні інститути ЦСР 17. Партнерство заради стійкого розвитку

Джерело: розроблено автором на основі [19].

Таке групування дозволяє краще зрозуміти взаємозв'язки між цілями сталого розвитку та зосередити увагу на конкретних сферах для досягнення збалансованого прогресу в усіх аспектах життя.

Транспонуючи такий підхід на управління сталим розвитком транспортно-логістичних компаній в контексті забезпечення економічної безпеки, запропоновано аналогічний розподіл цілей, що наведено у таблиці 2.

Зазначені цілі управління сталим розвитком транспортно-логістичних компаній охоплюють усі основні аспекти їхньої діяльності: від соціальної відповідальності та корпоративної культури до впровадження інноваційних технологій в умовах забезпечення економічної безпеки. Їх реалізація сприяє забезпеченню конкурентоспроможності компаній на ринку, стійкості бізнесу в довгостроковій перспективі та гармонійному розвитку суспільства й економіки.

Новим викликом для вітчизняних компаній у сучасних умовах є гібридні загрози, які на сьогодні стають найважливішим елементом системи управління сталим розвитком будь-якого підприємства, особливо транспортно-логістичних компаній, діяльність яких здійснюється в умовах глобалізації та посилення конкуренції.

Таблиця 2

Цілі управління сталим розвитком транспортно-логістичних компаній

Група цілей	Функціональне призначення	Ціль управління сталим розвитком
1	2	3
1. Соціальні	Спрямовані на забезпечення дотримання соціальних стандартів, інклюзивності, гендерної рівності, розвитку корпоративної культури, соціальної відповідальності, професійних компетентностей	<p>1.1 Забезпечення справедливих умов праці та підвищення соціальних стандартів для співробітників.</p> <p>1.2 Навчання та професійний розвиток персоналу для покращення компетентностей.</p> <p>1.3 Розвиток корпоративної культури, орієнтованої на соціальну відповідальність.</p> <p>1.4 Підтримка місцевих громад через соціальні ініціативи та проєкти.</p> <p>1.5 Забезпечення гендерної рівності та інклюзивності у трудових відносинах</p>
2. Економічні	Спрямовані на підвищення прибутковості компанії, її інноваційно-інвестиційний розвиток, створення робочих місць та раціональне використання ресурсів компанії	<p>2.1 Оптимізація витрат на логістичні операції та підвищення ефективності ресурсів.</p> <p>2.2 Забезпечення конкурентоспроможності компанії через інновації та нові бізнес-моделі.</p> <p>2.3 Диверсифікація джерел доходів і послуг для зниження ризиків.</p> <p>2.4 Підвищення прибутковості шляхом використання ефективних логістичних стратегій.</p> <p>2.5 Інвестиції в розвиток інфраструктури для довгострокового економічного зростання</p>
3. Екологічні	Спрямовані на збереження довкілля, раціональне використання природних ресурсів	<p>3.1 Зниження викидів CO₂ через впровадження екологічних транспортних засобів (електромобілі, газомоторні транспортні засоби).</p> <p>3.2 Мінімізація екологічного впливу логістичних операцій через використання екологічних упаковок і зменшення відходів.</p> <p>3.3 Раціональне використання природних ресурсів у логістичних процесах.</p> <p>3.4 Впровадження систем рециркуляції та управління відходами.</p> <p>3.5 Участь у міжнародних програмах з охорони довкілля та реалізація «зелених» ініціатив</p>
4. Технологічні	Передбачають впровадження інноваційних технологій, цифровізацію платформ управління транспортно-логістичними потоками	<p>4.1 Впровадження цифрових платформ для моніторингу та управління логістичними процесами (Big Data, IoT, блокчейн).</p> <p>4.2 Розвиток автоматизації на складах і транспортних вузлах.</p> <p>4.3 Використання інноваційних технологій для оптимізації маршрутів і зменшення витрат.</p> <p>4.4 Розробка та впровадження інтелектуальних транспортних систем (ITS).</p> <p>Інтеграція новітніх програмних рішень для покращення клієнтського сервісу</p>

Закінчення табл. 1

1	2	3
5. Безпекові	Спрямовані на забезпечення економічної безпеки, протидію гібридним загрозам, подолання корпоративних конфліктів та реалізацію заходів антикризового менеджменту	5.1 Забезпечення кібербезпеки інформаційних систем для захисту даних клієнтів і операцій. 5.2 Управління ризиками у транспортних і складських процесах для запобігання аваріям і втратам. 5.3 Підвищення фізичної безпеки складів, транспорту та персоналу через використання сучасних технологій (відеоспостереження, системи доступу). 5.4 Розробка планів дій у кризових ситуаціях (природні катастрофи, гібридні загрози). 5.5 Захист логістичних ланцюгів від зовнішніх та внутрішніх загроз (тероризм, саботаж)
6. Інституційні	Спрямовані на забезпечення стандартів сталого розвитку, прозорості управління, розвитку партнерських відносин на національному та міжнародному рівнях	6.1 Впровадження стандартів сталого розвитку відповідно до міжнародних та національних норм. 6.2 Забезпечення прозорості управління та підзвітності перед акціонерами та суспільством. 6.3 Розвиток партнерських відносин із клієнтами, постачальниками та урядами для спільного вирішення питань сталого розвитку. 6.4 Участь у розробці державних і галузевих політик, спрямованих на сталий розвиток логістики. 6.5 Формування механізмів внутрішнього аудиту для моніторингу впровадження принципів сталого розвитку

Джерело: розроблено автором на основі [19].

У широкому значенні гібридні загрози інтерпретують як «скоординовані та синхронізовані дії, які навмисно спрямовані на системні вразливості демократичних держав та інститутів, за використанням широкого кола засобів» [21].

Гібридні загрози, які поєднують традиційні та нетрадиційні форми впливу (кібератаки, економічний тиск, інформаційні операції, дезінформація, репутаційні атаки, фізичні загрози), стають найвпливовішим чинником в діяльності компаній та забезпеченні їх економічної безпеки. Ключовим аспектом забезпечення економічної безпеки транспортно-логістичних компаній у сучасних умовах є врахування впливу гібридних загроз, наслідки якого виражаються у такому:

- порушення логістичних ланцюгів (атаки на транспортні маршрути або склади можуть призвести до затримок у постачаннях, зростання витрат і втрати клієнтів);
- економічні втрати (кібератаки, спрямовані на фінансові системи компаній, можуть призводити до крадіжки коштів, інформації або блокування операцій);
- репутаційні ризики (дезінформація щодо якості послуг або участі компанії в неетичних діях може негативно вплинути на імідж і довіру клієнтів);
- зростання витрат на безпеку (необхідність інвестувати в сучасні технології захисту та управління ризиками);

– юридичні ризики (недотримання вимог щодо захисту даних і стандартів безпеки може спричинити штрафи та юридичні санкції).

У системі управління сталим розвитком транспортно-логістичних компаній має бути приділено особливу увагу розробці та впровадженню дієвих механізмів захисту від гібридних загроз:

– у сфері кібербезпеки має бути передбачено використання сучасних систем захисту інформації (антивірусні програми, міжмережеві екрани, шифрування даних); постійний моніторинг кіберзагроз і оновлення систем захисту; проведення тренінгів для персоналу щодо кібергігієни;

– економічний захист передбачає диверсифікацію джерел доходів і поставальників; використання страхування ризиків; формування фінансових резервів для подолання кризових ситуацій;

– заходи щодо забезпечення інформаційної безпеки можуть передбачати створення відділів управління репутацією для моніторингу медіапростору; використання фактчекінгу для боротьби з дезінформацією; розробку комунікаційних стратегій для запобігання репутаційним втратам;

– заходи, спрямовані на забезпечення фізичної безпеки передбачають укріплення складів і транспортних засобів; використання систем відеоспостереження та датчиків контролю доступу; співпрацю з правоохоронними органами для моніторингу потенційних фізичних загроз;

– напрями стратегічного управління ризиками передбачають розробку планів дій у разі надзвичайних ситуацій; впровадження системи моніторингу та оцінки ризиків; використання технологій штучного інтелекту для прогнозування гібридних загроз.

Важливим елементом у механізмах протидії гібридним загрозам є держане регулювання (розробка стандартів безпеки для транспортно-логістичної сфери; забезпечення підтримки у разі кібератак тощо) та міжнародна співпраця (обмін інформацією між країнами щодо гібридних загроз, участь у міжнародних програмах із кіберзахисту тощо).

З позицій системного підходу управління сталим розвитком транспортно-логістичної компанії в контексті забезпечення економічної безпеки – це цілеспрямовані дії суб'єкта управління стосовно об'єкта управління, що передбачають реалізацію процесів і використання відповідних механізмів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування компанії з метою гармонійного досягнення соціальних, економічних, екологічних, технологічних, безпекових та інституційних цілей в умовах забезпечення рівня економічної безпеки.

Слід зазначити, що з позицій процесного підходу управління сталим розвитком транспортно-логістичної компанії в контексті забезпечення економічної безпеки можна інтерпретувати як комплексний процес планування, організації, мотивації, контролю та адаптації діяльності компанії, спрямований на забезпечення її довгострокової економічної стабільності,

ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

конкурентоспроможності та стійкості до внутрішніх і зовнішніх загроз, з урахуванням принципів екологічної стійкості, соціальної відповідальності та ефективного використання ресурсів.

З урахуванням визначених теоретичних положень, у даному дослідженні запропоновано концептуальну модель управління сталим розвитком транспортно-логістичної компанії в контексті забезпечення економічної безпеки, що наведено на рис. 1.

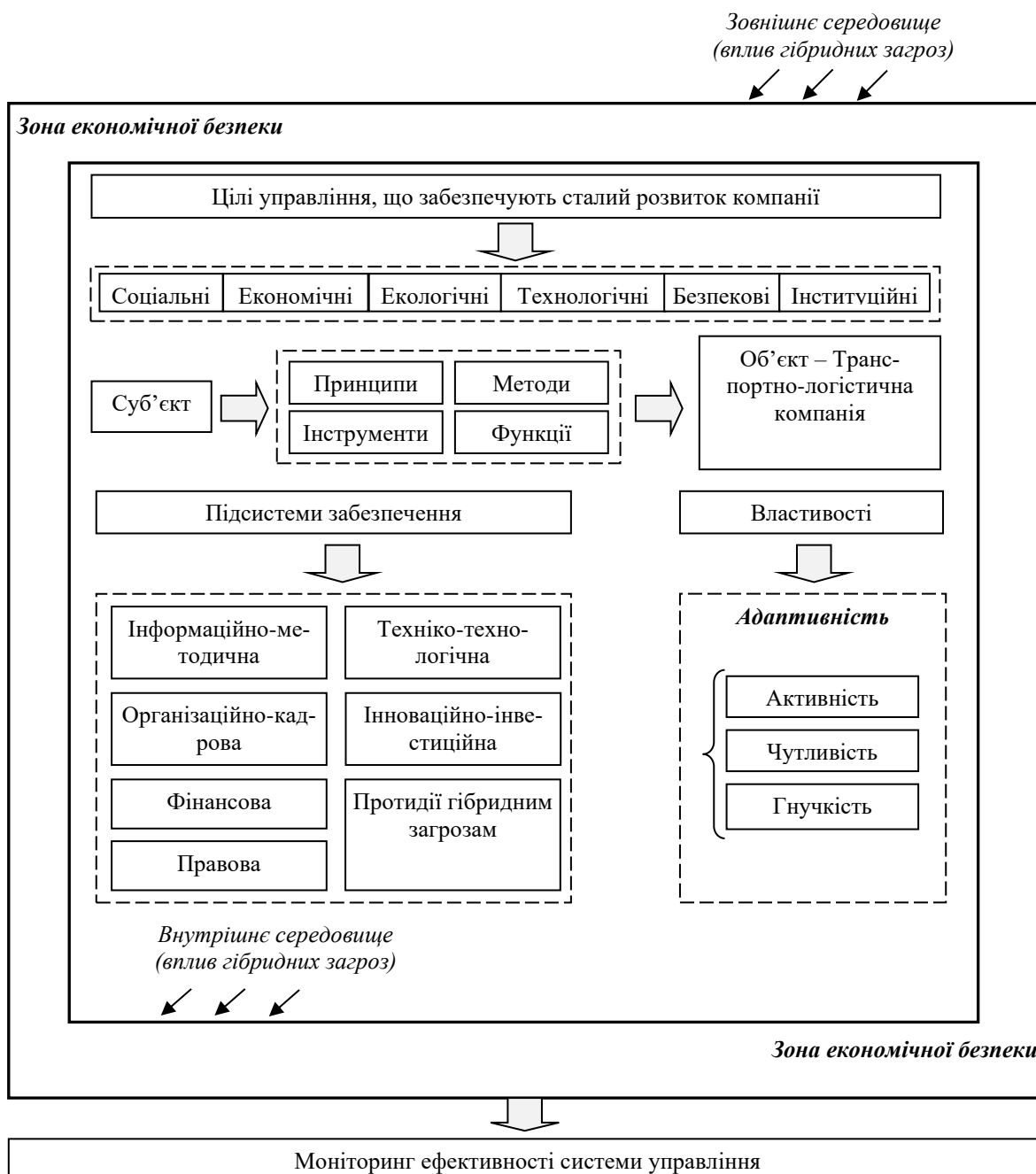


Рис. 1. Концептуальна модель управління сталим розвитком транспортно-логістичної компанії в контексті забезпечення економічної безпеки (системний підхід)

Джерело: розроблено автором.

Характерною особливістю запропонованої моделі є відхід від традиційного розуміння формування системи управління, де функціонування системи спрямовано на досягнення однієї мети. Саме концепція сталого розвитку передбачає багатоцільовий підхід і передбачає, що ефективність функціонування всієї системи управління забезпечується при одночасному досягненні всіх поставлених цілей (соціальних, економічних, екологічних, технологічних, безпекових та інституційних). Це стає можливим через досягнення гармонійного розвитку компанії шляхом поєднання економічної вигоди, екологічної відповідальності та соціальної стабільності; захист від потенційних загроз для економічної стійкості та конкурентних позицій на ринку; підвищення довіри з боку клієнтів, партнерів і громадськості.

Збереження зони економічної безпеки в системі управління сталим розвитком транспортно-логістичних компаній забезпечується через адаптивність самої системи, що характеризується її спроможністю до активної поведінки, чутливості реагування на вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, гнучкого пристосування до умов мінливого середовища, що постійно трансформується.

Таким чином, управління сталим розвитком транспортно-логістичних компаній вимагає інтеграції екологічних, соціальних і економічних аспектів у стратегію бізнесу. Це забезпечує не лише відповідність сучасним стандартам, але й створює конкурентні переваги. Успіх у впровадженні концепції сталого розвитку залежить від адаптації інноваційних технологій, розвитку партнерських відносин і забезпечення довгострокового балансу між економічною ефективністю та екологічною відповідальністю.

Висновки і пропозиції. Результати проведеного дослідження свідчать про те, що сталий розвиток будь-якої компанії – це безперервний процес розвитку бізнесу, що супроводжується трансформаційними змінами в діяльності та стані суб'єкта господарювання, спрямований на досягнення довгострокової економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної стійкості шляхом оптимального використання ресурсів, інновацій та впровадження принципів корпоративної відповідальності під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Управління сталим розвитком транспортно-логістичної компанії є стратегічним інструментом забезпечення її стійкості та довгострокового успіху в умовах сучасних викликів.

Гібридні загрози є суттєвим викликом для транспортно-логістичних компаній, оскільки вони впливають на економічну безпеку, репутацію та операційну діяльність. Ефективне управління ризиками вимагає інтеграції сучасних технологій, розвитку систем безпеки та стратегічного підходу до планування. Співпраця з державою та міжнародними організаціями також є важливим фактором у забезпеченні стійкості транспортно-логістичних компаній перед гібридними загрозами.

У цьому дослідженні запропоновано концептуальну модель управління сталим розвитком транспортно-логістичної компанії в контексті забезпечення економічної безпеки, що базується на використанні системного підходу та має багатоцільовий характер.

Перспективою подальших досліджень може бути розробка теоретико-методологічних засад елементного складу концептуальної моделі управління сталим розвитком транспортно-логістичних компаній.

Список використаних джерел

1. Загорський В. С. Концептуальні основи формування системи управління сталим розвитком еколого-економічних систем : Монографія / В. С. Загорський. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2018. – 336 с.
2. П'ятницька Г. Т. Еволюція концепції сталого розвитку: управлінський ракурс / Г. Т. П'ятницька, О. М. Григоренко // Бізнес Інформ. – 2021. – № 12. – С. 250–257.
3. Зайцева Л. О. Складові концепції сталого розвитку [Електронний ресурс] / Л. О. Зайцева // Ефективна економіка. – 2019. – № 11. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7401>.
4. Князь С. В. Концепція сталого розвитку та її корисність для розробки механізму контролю в системі управління підприємством / С. В. Князь, Ю. Є. Тиркало, О. Ю. Фільц // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки. – 2021. – № 11(1). – С. 58–66.
5. Kolupaieva I. Digital Transformation in the Context of Sustainable Development of European Countries / I. Kolupaieva, I. Sheiko, T. Polozova // Problemy Ekorozwoju – Problems of Sustainable Development. – 2024. – 19(1): pp. 89–103.
6. Рябець Н. М. Концептуальні засади, фактори та менеджмент сталого розвитку бізнес-організації в умовах наростання кризових явищ в глобальній економічній системі [Електронний ресурс] / Н. М. Рябець, І. В. Тимків // Ефективна економіка. – 2023. – № 2. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_2_26/
7. Strange T. Sustainable Development: Linking Economy, Society, Environment / T. Strange, A. Bayley // Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). – Paris, 2008. – 141 p.
8. Etzion D. Big Data, Management, and Sustainability: Strategic Opportunities Ahead / D. Etzion, A. Aragon-Correa // Organization & Environment. – 2016. – Vol. 29, Is. 2. – Pp. 147–155.
9. Онопрієнко Д. О. Управління забезпеченням сталого розвитку підприємства / Д. О. Онопрієнко // Економіка. Фінанси. Право. – 2021. – № 6(1). – С. 33–36.
10. Гречко А. В. Економічні переваги імплементації механізму управління сталим розвитком на вітчизняних підприємствах / А. В. Гречко, О. В. Очеретяна // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2022. – № 22. – С. 47–51.
11. Тарасенко І. О. Стратегічне управління стійким розвитком промислових підприємств в умовах післявоєнного відновлення України / І. О. Тарасенко, К. С. Олефіренко, Т. В. Полозова, О. В. Мурзабулатова // Економіка. Фінанси. Право. – 2023. – № 7. – С. 73–77.
12. Управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія і практика : колективна монографія / за ред. д. філософ. н., проф. В. Г. Воронкової, д.е.н., проф. Н. Г. Метеленко. – Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2021. – 588 с.
13. Федотова І. В. Концептуальні основи управління життєздатним автотранспортним підприємством на засадах сталого розвитку / І. В. Федотова, Н. А. Бочарова // Економіка транспортного комплексу. – 2023. – Вип. 41. – С. 86–104.

14. Кудрявцев В. М. Сталий розвиток транспортного підприємства: оцінка, проект та механізм інтеграції стратегії / В. М. Кудрявцев // Економіка транспортного комплексу. – 2024. – Вип. 43. – С.127–143.

15. Кудрявцев В. М. Механізм як складова системи управління стійким економічним розвитком транспортного підприємства / В. М. Кудрявцев // Економіка транспортного комплексу. – 2023. – Вип. 41. – С. 165–179.

16. Завадська О. М. Формування стратегії розвитку транспортно-логістичних компаній в сучасних умовах / О. М. Завадська, В. І. Місюкевич, І. В. Безуглова // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки. – 2023. – № 9(1). – С. 49–57.

17. Жосан Г. В. Адаптивний менеджмент і сталий розвиток: взаємозв'язок понять у контексті управління діяльністю підприємства в умовах невизначеності / Г. В. Жосан // Бізнес Інформ. – 2021. – № 3. – С. 179–187.

18. Буркова Л. А. Управління фінансовими та податковими ризиками в бізнесі задля досягнення сталого розвитку / Л. А. Буркова, В. А. Шепелюк // Ефективна економіка. – 2023. – № 4. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_4_39.

19. Цілі сталого розвитку до 2030 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku>.

20. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» [Електронний ресурс]: Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>.

21. Глосарій з гібридних загроз [Електронний ресурс] / за ред. С. В. Гришко. – Харків : ХНУРЕ, 2021. – 113 с. – Режим доступу: <https://warn-erasmus.eu/ua/glossary/>.

Reference

1. Zahorskyi, V.S. (2018). *Kontseptualni osnovy formuvannia systemy upravlinnia stalym rozvytkom ekoloho-ekonomichnykh system [Conceptual foundations of the formation of a management system for sustainable development of ecological and economic systems]*. LRIDU NADU.

2. Piatnytska, H.T., & Hryhorenko, O.M. (2021). Evoliutsiia kontseptsii staloho rozvytku: upravlinskyi rakurs [Evolution of the concept of sustainable development: a managerial perspective]. *Biznes Inform – Business Inform*, (12), 250–257.

3. Zaitseva, L.O. (2019). Skladovi kontseptsii staloho rozvytku [Components of the concept of sustainable development]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, (11). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7401>.

4. Kniaz, S.V., Tyrkalo, Yu.Ye., & Filts, O.Yu. (2021). Kontseptsiiia staloho rozvytku ta yii korysnist dlia rozrobky mekhanizmu kontroliu v systemi upravlinnia pidpriemstvom [The concept of sustainable development and its usefulness for the development of a control mechanism in the enterprise management system]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Serii: Ekonomichni nauky – International scientific journal "Internauka". Series: Economic Sciences*, 11(1), 58–66.

5. Kolupaieva, I. Sheiko, I., & Polozova, T. (2024). Digital Transformation in the Context of Sustainable Development of European Countries. *Problemy Ekorozwoju – Problems of Sustainable Development*, 19(1), 89–103.

6. Riabets, N.M., & Tymkiv, I.V. (2023). Kontseptualni zasady, faktory ta menedzhment staloho rozvytku biznes-orhanizatsii v umovakh narostannia kryzovykh yavyschch v hlobalnii ekonomichnii systemi [Conceptual principles, factors and management of sustainable development of business organizations in the context of increasing crisis phenomena in the global economic system]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, 2. http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_2_26.

7. Strange, T., & Bayley, A. (2008). Sustainable Development: Linking Economy, Society, Environment. *Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)*.
8. Etzion, D., & Aragon-Correa, A. (2016). Big Data, Management, and Sustainability: Strategic Opportunities Ahead. *Organization & Environment*, 29(2), 147–155.
9. Onoprienko, D. O. (2021). Management of sustainable development of an enterprise [Upravlinnia zabezpechenniam staloho rozvytku pidpriemstva]. *Ekonomika. Finansy. Pravo – Economics. Finance. Law*, 6(1), 33–36.
10. Hrechko, A.V., & Ocheretiana, O.V. (2022). Ekonomichni perevahy implementatsii mekhanizmu upravlinnia stalym rozvytkom na vitchyznianskykh pidpriemstvakh [Economic benefits of implementing the sustainable development management mechanism at domestic enterprises]. *Ekonomichniy visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut» – Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"*, (22), 47–51.
11. Tarasenko, I.O., Olefirenko, K.S., Polozova, T.V., & Murzabutova, O.V. (2023). Stratehichne upravlinnia stiikym rozvytkom promyslovykh pidpriemstv v umovakh pisliavoiennoho vidnovlennia Ukrainy [Strategic management of sustainable development of industrial enterprises in the conditions of post-war restoration of Ukraine]. *Ekonomika. Finansy. Pravo – Economics. Finance. Law*, (7), 73–77.
12. Voronkova, V.H., Metelenko, N.H. (eds.). (2021). *Upravlinnia stalym rozvytkom promysloвого pidpriemstva: teoriia i praktyka [Management of sustainable development of an industrial enterprise: theory and practice]*. Vydavnychiy dim «Helvetyka».
13. Fedotova, I. V., & Bocharova, N. A. (2023). Kontseptualni osnovy upravlinnia zhyt-tiezdatnym avtotransportnym pidpriemstvom na zasadakh staloho rozvytku [Conceptual foundations of managing a viable motor transport enterprise on the basis of sustainable development]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economics of the transport complex*, 41, 86–104.
14. Kudriavtsev, V.M. (2024). Stalyi rozvytok transportnoho pidpriemstva: otsinka, proiekt ta mekhanizm intehratsii stratehii [Sustainable development of a transport enterprise: assessment, project and mechanism of strategy integration]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economics of the transport complex*, 43, 127–143.
15. Kudriavtsev, V.M. (2023). Mekhanizm yak skladova systemy upravlinnia stiikym ekonomichnym rozvytkom transportnoho pidpriemstva [Mechanism as a component of the management system for sustainable economic development of a transport enterprise]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economics of the transport complex*, 41, 165–179.
16. Zavadzka, O.M., Misiukevych, V.I., & Bezuhlova, I.V. (2023). Formuvannia stratehii rozvytku transportno-lohistychnykh kompanii v suchasnykh umovakh [Formation of a development strategy for transport and logistics companies in modern conditions]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Seriya: Ekonomichni nauky – International scientific journal "Internauka". Series: Economic Sciences*, (9(1)), 49–57.
17. Zhosan, H.V. (2021). Adaptivnyi menedzhment i stalyi rozvytok: vzaiemozviazok poniat u konteksti upravlinnia diialnistiu pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti [Adaptive management and sustainable development: the relationship of concepts in the context of managing the activities of an enterprise under conditions of uncertainty]. *Biznes Inform – Business Inform*, (3), 179–187.
18. Burkova, L.A., Shepeliuk, V.A. (2023). Upravlinnia finansovymy ta podatkovymy ryzykamy v biznesi zadlia dosiahnennia staloho rozvytku [Managing financial and tax risks in business to achieve sustainable development]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, (4). http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_4_39.
19. Tsili staloho rozvytku do 2030 roku [Sustainable Development Goals by 2030]. (n.d.). <https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku>.

20. Pro Tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku [On the Sustainable Development Goals of Ukraine for the period up to 2030], Decree of the President of Ukraine dated 30.09.2019 № 722/2019. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>.

21. Hryshko, S.V. (ed.). (2021). *Hlosarii z hibrydnykh zahroz [Glossary of Hybrid Threats]*. KhNURE. <https://warn-erasmus.eu/ua/glossary/>.

Отримано 03.09.2024

UDC 65.012:658.14:330.322

Tetiana Polozova

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of Department of Economic Cybernetics and Management of Economic Security
Kharkiv National University of Radio Electronics (Kharkiv, Ukraine)

E-mail: tetiana.polozova@nure.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9956-8816>

ResearcherID: H-5461-2017. **Scopus:** 57006705600

CONCEPTUAL PRINCIPLES OF MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TRANSPORT AND LOGISTICS COMPANIES IN THE CONTEXT OF ENSURING ECONOMIC SECURITY

The fundamental concepts of managing the sustainable development of transport and logistics companies are sustainable development, economic security, management, transport and logistics specifics. The purpose of the research is to determine the conceptual principles of sustainable development management of transport and logistics companies in the context of ensuring economic security. The goals of sustainable development management of transport and logistics companies are determined. A key aspect of ensuring the economic security of transport and logistics companies in modern conditions is to consider the impact of hybrid threats: disruption of logistics chains, financial losses, reputational risks, increased security costs, and legal risks. Measures to counter hybrid threats for transport and logistics companies are proposed. A conceptual model of management of sustainable development of a transport and logistics company in the context of ensuring economic security is proposed, which is based on the use of a systemic approach and has a multi-purpose nature. A characteristic feature of the proposed model is a departure from the traditional understanding of the formation of a management system, where the system's functioning is aimed at achieving one goal. The concept of sustainable development provides for a multi-purpose approach. It assumes that the effectiveness of the functioning of the entire management system is ensured while simultaneously achieving all set goals (social, economic, environmental, technological, security, and institutional). This becomes possible through attaining harmonious development of the company by combining economic benefit, ecological responsibility, and social stability; protection from potential threats to economic stability and competitive positions in the market; and increasing trust from customers, partners, and the public.

Keywords: development; sustainable development; sustainable development goals; management; sustainable development management; transport and logistics company; conceptual model; systems approach; economic security; hybrid threats.

Fig.: 1. Table: 2. References: 21.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-83-97](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-83-97)

УДК 658:687.07

JEL Classification: L83

Юлія Петрівна Харченко

доктор економічних наук, доцент

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: ycharhenkoyp@gmail.com. **ODCID:** <https://orcid.org/0000-0001-6181-548X>

ResearcherID: [ILI-0738-2023](https://orcid.org/0000-0001-6181-548X)

КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ОЩАДЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

В умовах війни актуалізується необхідність поширення концепції ощадливого виробництва, яка на сучасних українських і зарубіжних підприємствах легкої промисловості, у тому числі і швейної, є частиною загальної виробничої системи. Складовими концепції ощадливого виробництва є, зокрема, соціальна, організаційна, економічна, соціально-економічна, психологічна та технічна структура. За кінцеву мету обрано підвищення продуктивності праці, забезпечення раціонального використання ресурсів, підвищення конкурентоздатності бізнесу та задоволеність працею, створення продукту, бажаного для кінцевого споживача.

Враховуючи зазначене, прослідковуються наявні проблеми, що стосуються впровадження дієвих інструментів ощадливого виробництва на всіх стадіях виробничого процесу. Перед сучасними швейними підприємствами постають нові виклики, пов'язані з умовами впровадження діяльності під час війни, адже стимулювання підвищення ефективної системи управління безпосередньо пов'язане з плануванням та управлінням виробничим процесом, що ускладнене через бойові дії та окупацію значної території України.

Ощадливість при цьому є важливою складовою більшості виробничих організаційних процесів промислових підприємств, оскільки для підвищення ефективності системи менеджменту, зокрема і швейного підприємства варто формувати якість виробництва й обслуговування в межах необхідних сучасних бізнес-процесів. Для запровадження ощадливого виробництва в усі процеси, потрібно сформувати та дотримуватись стандартів та методів оцінювання показників ефективності.

Проаналізувавши різні підходи до визначення дефініції «ощадливе виробництво», переконуємося, що багато з наявних підходів є взаємодоповнюючими. Проаналізувавши основні положення концепції ощадливого виробництва у статті вказані підстави для формування структури системи ощадливого управління через системно-структурний підхід, яка складається з двох підсистем: формування та функції. Таким чином зазначено, що ефективне застосування концепції ощадливого виробництва вимагає не лише організаційних змін, а й головним чином соціальних та психологічних, включаючи мотивацію працівників та управління компанією. Ці зміни також стосуються всієї системи організації, враховуючи співпрацю з клієнтами, постачальниками та зацікавленими сторонами, що відображається в єдиних виробничо-торгових ланцюгах.

Важливим визначальним критерієм впровадження ощадливого виробництва є фокус на кінцевих споживачів швейної продукції і їх задоволеність. При проведенні дослідження та підготовки статті нами за мету обрано здійснити аналіз ситуацій з впровадження ощадливого виробництва в систему управління на підприємствах легкої промисловості на прикладі швейних підприємств в умовах воєнних дій.

Ключові слова: *ощадливе виробництво; швейна промисловість; промислові підприємства, управління; оптимізація; ресурс легка промисловість.*

Рис.: 4. Табл.: 1. Бібл.: 11.

Постановка проблеми. Сьогодні вітчизняна економіка має численні проблеми, найбільшою з яких є низька прибутковість підприємств. Переважно це пов'язано з низьким рівнем фінансово-технічного забезпечення

вітчизняних підприємств разом з малорезультативною системою управління персоналом, що стримує процес оновлення та удосконалення конкурентоспроможного виробництва. Світовий досвід вказує на те, що вітчизняні підприємства мають вийти на новий рівень управління та виробничих процесів, запроваджуючи сучасні заходи з удосконалення менеджменту, які повністю дотримуються вимог сьогодення щодо впровадження бізнесу. Таким методом управління може бути ощадливе виробництво. Це концепція управління, спрямована на усунення переважної більшості необґрунтованих витрат і досягнення найвищої ефективності застосування матеріалів, праці та інших ресурсів. Впровадження представниками вітчизняного бізнесу концепції ощадливого виробництва надасть можливості для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності шляхом безперервного вдосконалення та дозволить досягти цілей сталого розвитку.

Для збереження в Україні людського капіталу, зупинення трудової міграції, збільшення зайнятості ВПО і збільшення ВВП необхідно інвестувати зусилля в розвиток інноваційно-індустріального виробництва.

Однією з таких галузей є легка промисловість України. Навіть у воєнних умовах галузь довела свою здатність до швидкої передислокації та освоєння виробництва промисловими підприємствами нових видів продукції, передислокації та відновлення незайнятих територій, підготовки/перепідготовки на підприємствах, які активно працюють на забезпечення потреб військової галузі. «Легпром» має реальну можливість стати економічним драйвером.

До 2022 року наявність продукції вітчизняного виробництва не перевищувала 15-25 % для різних груп споживачів через нерівні конкурентні умови. Виклик війни ще більше змінив ситуацію. Якщо у 2021 році імпорт перевищував галузевий експорт у 3 рази, то дані за січень-лютий 2023 року свідчать, що перевищення імпорту досягло 4,5 рази, а експорт впав приблизно на 40 %. Проте величезними зусиллями та жертвними зусиллями підприємства легкої промисловості стабілізували виробничу та зовнішньоекономічну діяльність на підконтрольних Україні територіях, скоротили тенденцію падіння експорту на 22 % та зменшили відсоток негативного сальдо в 4,5-3,5 рази. У 2022 році продажі продукції легкої промисловості сягнули 30,7 млрд гривень (без ПДВ), експортовано приблизно на 1 млрд дол. [1].

У сучасному суспільстві та в умовах жорсткої конкуренції на ринку концепція ощадливого виробництва набуває дедалі більшого значення. У сучасних умовах економічного розвитку України, як країни, на території якої з 2014 року точаться воєнні дії, головним завданням будь-якого підприємства є не тільки виживання в складних умовах, а й пошук виробничих і фінансових ресурсів для подальшого розвитку. Для цього необхідно підвищити ефективність підприємства в усіх сферах діяльності, і насамперед через оптимізацію витрат.

Швейна промисловість посідає друге місце в легкій промисловості України. Вона характеризується високим рівнем доданої вартості продукції (до 50 %) і швидким обігом капіталу по всіх регіонах країни. Перевагою цієї галузі є те, що вона є менш енергоємною та має значно менший вплив на навколишнє середовище порівняно з іншими галузями. Швейна промисловість включає різноманітні масштаби виробництва, від невеликих майстерень до великих фабрик із сучасним обладнанням. Багато компаній, що виготовляють одяг, інтегровані в глобальні ланцюги постачання, що дає їм доступ до ринків і сировини по всьому світу.

Однак глобалізація має і негативну сторону. Доступ до міжнародних ринків допомагає збільшити кількість учасників, особливо в країнах, що розвиваються, де вартість робочої сили низька.

Посилення конкуренції також пов'язане з впровадженням нових технологій виробництва, які безпосередньо впливають на продуктивність і зниження собівартості виробничого процесу.

Зі збільшенням попиту на екологічно чисті та стійкі товари компанії, що займаються виробництвом одягу, повинні швидко адаптувати свої виробничі процеси та продукти відповідно до нових вимог споживачів.

З одного боку, розвиток електронної комерції та соціальних мереж відкриває нові можливості для просування продуктів і залучення нових клієнтів, але з іншого – це також підвищує рівень конкуренції між брендами. Впровадження концепції ощадливого виробництва віднедавна набуває популярності та успішно впроваджується досить великою кількістю виробничих компаній. Імплементация принципів ощадливого виробництва на промислових підприємствах, зокрема швейних, може значно покращити ефективність їхньої діяльності завдяки:

- мінімізації, оптимізації витрат матеріалів, зменшення часу і роботи, що дозволить підприємствам зменшити виробничі витрати і підвищувати конкурентоспроможність і прибутковість;
- мінімізації бракованих, дефектних виробів і підвищення загальної якості продукції;
- оптимізації часу на виробництво і пришвидшення реагування на зміни на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливим у формуванні та розвитку концепції ощадливого виробництва є науковий внесок таких учених, як Т. Оно, Дж. П. Вумек, Д. Т. Джонс, М. Л. Джордж, Т. В. Омеляненко, О. В. Щербина, Д. О. Барабась, А. В. Вакуленко, В. В. Баранов, Т. І. Лисенко та інших.

Здійснений аналіз теоретичних напрацювань щодо проблем втілення в життя певних елементів ощадливого виробництва засвідчив високий інтерес у науковців і практиків до цього питання, а також переконливим є і досвід реалізації вирішення вказаних аспектів українськими й закордонними підприємствами.

Позитивний досвід дослідження закордонних і вітчизняних підприємств вказує, що інтеграція ощадливого виробництва у виробництво й управління доводить наявність суттєвих покращень економічної вигоди, що спостерігається насамперед у підвищенні рівня продуктивності праці.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Дослідження засвідчують, що теоретичні й методологічні аспекти впровадження інструментарію ощадливого виробництва підприємствами легкої промисловості є недостатньо обґрунтованими, зокрема вказане й зумовлює актуальність нашого наукового пошуку та дослідження ощадливого виробництва на прикладі швейної промисловості.

Постановка завдання. Мета дослідження – виокремити ключові аспекти ощадливого виробництва на промислових підприємствах у сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Концепція ощадливого виробництва, посідає важливе місце серед теорій, які за мету мають удосконалення організації виробництва і загалом управління бізнесом, саме завдяки становленню та створенню на його основі численних ефективних підприємств. Словосполучення «бережливе виробництво», «ощадливе виробництво» стало дуже популярним, затребуваним до реалізації і актуальним для керівників, менеджерів провідних підприємств промислово розвинутих країн.

Концепцію ощадливого виробництва («lean production» – англ.) запропонував наприкінці 90-х років ХХ століття англієць Даніель Теодор Джонс і американці Джеймс Поттер Вумек і Д. Рус. У наступні роки з'явилося багато публікацій, які стосувались питання застосування різних методів і інструментів ощадливого виробництва. Такі організації, як Lean Enterprise Institute (США) та Academy of Lean Enterprise (Велика Британія) нині активно працюють у сфері поширення ідей ощадливого виробництва.

Є певна недостатність наукового узагальнення теоретичного характеру, поряд зі значним поширенням і застосуванням цієї концепції на промислових підприємствах провідних країн світу, а практика запровадження ощадливого виробництва в Україні загалом заслуговує на популяризацію та широкое впровадження в різних галузях господарства.

Тому наше дослідження варто почати із систематизації та детального аналізу основних складових концепції ощадливого виробництва: сутності основних понять, передумов і цілей, орієнтирів, принципів та інструментів.

Насправді термін «бережливе виробництво» був введений у науковий термін Джоном Крафчіком у 1988 році, коли він використав словосполучення «ощадливе виробництво» у назві своєї статті «Тріумф систем ощадливого виробництва». Однак засновниками згаданих концепцій і основоположниками філософії ощадливого мислення визнані не Дж. Крафчік, а Деніел Т. Джонс і Джеймс П. Вумек [11; 13].

Проаналізувавши наукові підходи до трактування дефініції «ощадливе виробництво», можна зауважити, що багато з наявних підходів є взаємодоповнюючими (рис. 1).

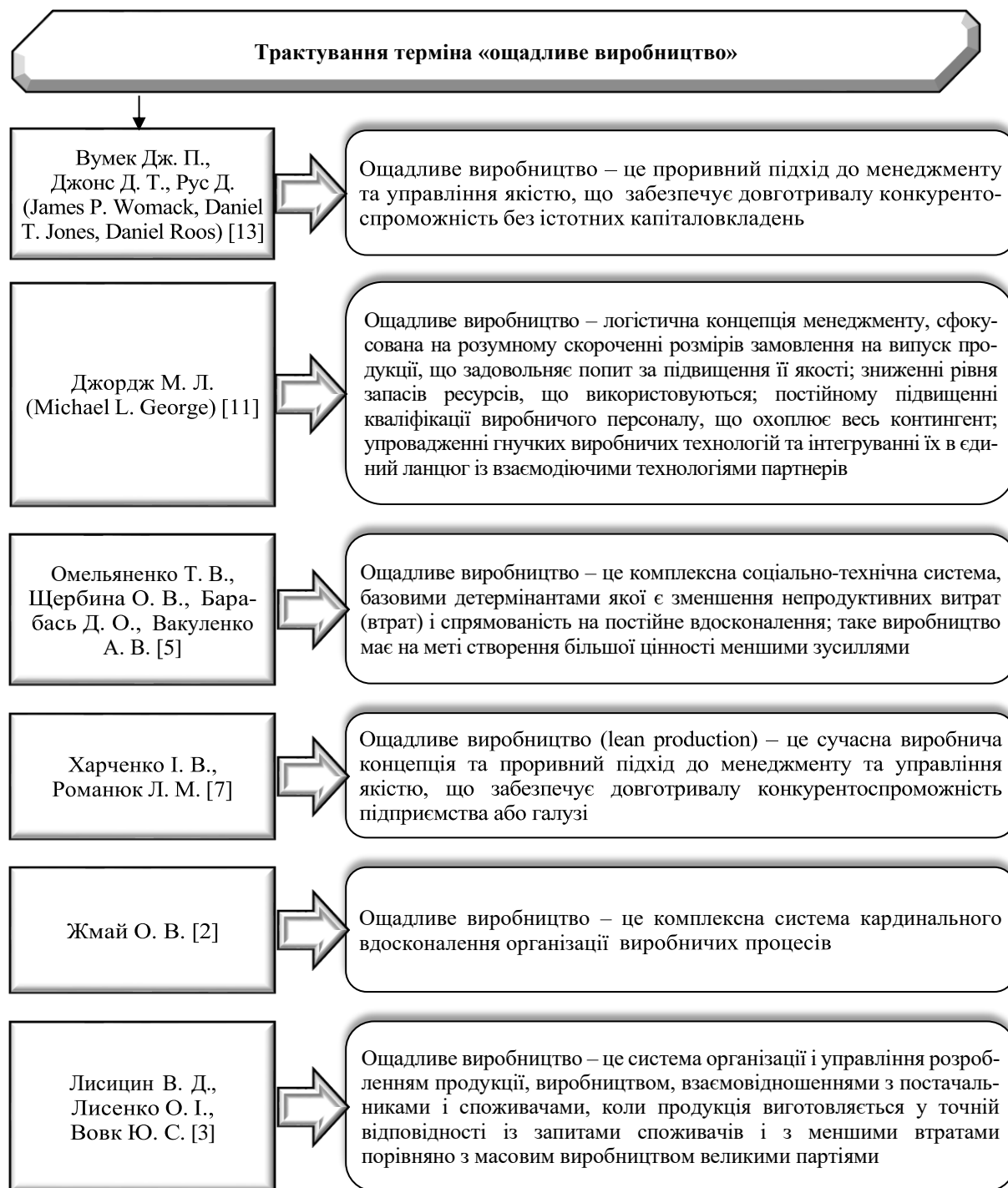


Рис. 1. Трактування терміна «ощадливе виробництво»

Джерело: складено автором.

Поняття «ощадливе виробництво» є неоднозначним у своєму трактуванні та потребує чіткого визначення. Для деяких авторів ощадливе, економне, виробництво є складною соціально-технічною системою [5]. Для інших – це комплексна система радикального вдосконалення організації виробничих процесів [6]. Згідно з трактуванням інших авторів, це система організації та управління виробництвом. Деякі розглядають його як логістичну концепцію розробки, виробництва, відносин з постачальниками та споживачами [2; 13].

Отже, ощадливе виробництво передбачає залучення всіх працівників до процесу оптимізації бізнесу та максимального фокусування на споживачів. Центром інтересу в ощадливому виробництві є цінність продукту для споживача, тому будь-яке рішення, яке не додає цінності для споживача, набуває статусу втрати. Для усунення втрат концепція передбачає набір інструментів класифікації та економії.

Серед цілей застосування ощадливого виробництва – скорочення витрат на оплату праці, скорочення терміну розробки нових видів продукції, скорочення терміну створення продукції, зменшення виробничо-складської площі підприємства, доставка продукції клієнтам під чітко визначені умови і максимізації якості продукції при мінімальних витратах.

В основі економічного виробництва лежить процес усунення втрат, які не забезпечують цінності для покупця, але водночас споживають певну кількість ресурсів. Відповідно до теорії ощадливого виробництва, усю бізнес-діяльність можна об'єднати у 2 групи: 1 – включає операції та процеси, які додають цінність для споживачів, і 2 – операції та процеси, які не додають цінності для споживачів. Водночас процеси, які не забезпечують додаткової вартості для споживачів, є збитковими й повинні бути виключені з виробничого процесу компанії.

При застосуванні принципів ощадливого виробництва втрати включають: втрату часу через вимушене очікування, втрати через неналагоджену логістику і транспортування, втрати через надмірне виробництво, втрати через непотрібні, необґрунтовані етапи обробки, втрати через необхідність зберігати надмірні запаси, втрати через наявність нереалізованого потенціалу працівників, втрати через допущення випуску бракованої продукції.

Крім того, японські промислові підприємства, маючи досить ефективний досвід впровадження аспектів ощадливого виробництва, вказують ще дві причини збитків: *muri* і *muda*, що буквально означає «перевантаження», «нерегулярність». Своєчасне виявлення та усунення виробничих втрат починається спочатку зі створення резервів ефективності, що надалі служить механізмом відстеження процесу освоєння бізнес-процесів.

Концепція ощадливого виробництва стає все більш популярною. Переважна більшість виробничих підприємств мають власну зацікавленість у мінімізації втрат, збільшенні продуктивності, поліпшенні якісних показників продукції та заходів щодо посилення конкурентоспроможності виробленої продукції, що своєю чергою позитивно позначається на фінансових результатах підприємства.

Основні вимоги концепції ощадливого виробництва передбачають усі підстави для формування структури системи ощадливого управління з погляду системно-структурного підходу, яка утворюється з 2 підсистем: форми та функції (табл. 1).

Суб'єктом управління цією системою є корпоративний адміністратор, керівники відділів компанії та співробітники, які створюють цінність для кожного клієнта, споживач, постачальники матеріальних ресурсів та інші партнери по виробничій кооперації, акціонери.

Таблиця 1

Особливості управління ощадливим підприємством

Вектори	Заходи
Цільові орієнтири	- мінімізація витрат; - максимізація якості; - гнучкість і швидкість реагування; - удосконалення функціонування та розвитку
Принципи	- раціональність; - витягування; - потоковість; - перфекційність; - колективність
Інструменти управління	- карта створення цінності (Value Stream Mapping (VSM)); - система TPM (Total Productive Maintenance) - загальний догляд за обладнанням; - система «Впорядкування» «5S» (сортуйте, дбайте про порядок, дотримуйтеся чистоти, стандартизуйте, вдосконалюйте); - метод Кайдзен (kaizen) - безперервне вдосконалення; - гемба кайдзен – постійне удосконалення на місці формування доданої вартості; - системи витягування, канбан - продукція «витягується» з боку замовника, а не «виштовхується» виробником; - система «точно вчасно» (ЛІТ) - система синхронізації передачі продукту з однієї виробничої стадії на іншу за допомогою карток канбан; - «Рока-уоке» («захист від помилок», «захист від дурня»); - Jidoka - правило зупинки процесу за неякісної роботи; - система швидкого переналагоджування устаткування (SMED - Single Minute Exchange of Dies) - техніка візуалізації оперативного управління (Visual Management, Andon); - карта стандартної операції (SOP - Standard Operating Procedure)
Передумови впровадження	- зовнішні; - внутрішні

Джерело: систематизовано авторкою на основі джерел [13; 11; 5; 4].

Основна мета управління підприємством полягає в задоволенні сучасних потреб і викликів конкретних споживачів, постачальників засобів виробництва, партнерів виробничої кооперації, акціонерів, працівників та інших зацікавлених осіб, груп і установ. Основними цілями управління ощадливим підприємством є зменшення витрат, максимальне дотримання якості, гнучке та швидке реагування на можливі втрати, стабільність функціонування та розвитку, що є основою для розробки цілей ощадливого підприємства.

Мінімізація витрат досягається не тільки скороченням усіх необґрунтованих витрат у процесі виробництва продукції чи інших видів діяльності підприємства (маркетинг, проектно-будівельна, матеріально-технічна, інноваційна, управлінська та ін.), але й насамперед усуненням непродуктивних по суті витрат.

Характерною рисою компанії є її здатність впроваджувати інновації в різні види діяльності організації. Нові технології впливають не лише на продукцію та методи виробництва, а й на управління компаніями та внутрішні організації. Зокрема, можна виділити сильні сторони цих компаній. Він може легко пристосуватися та швидко впливати на ринкові умови та зміни

виробництва, має відносно низькі витрати на виробництво для задоволення потреб ринку та вимог споживачів кінцевої продукції, а також може пропонувати здійснення додаткових функцій для великих клієнтів.

Серед основних проблем швейної промисловості можна виділити такі обмеження: рентабельність підприємства низька, кількість кваліфікованих працівників зменшується, власні ресурси обмежені, конкурентні ризики зростають, до них додаються проблеми, пов'язані з безпекою і використанням електроенергії. На макроекономічному рівні можна виділити такі обмеження: виробничі потужності країни дуже слабо розвинені й не дозволяють випускати якісну продукцію, що значно погіршує розвиток швейної промисловості, тим самим віддаляючи її від лідерів світового виробництва. Через зазначені проблеми єдиним виходом є імпорт необхідного сучасного виробничого обладнання.

Сучасний стан промисловості України, всієї легкої промисловості, в тому числі і швейної не ідеальний, що можна звісно, виправдати кризовою ситуацією через війну в країні та інші дестабілізуючі фактори. Серед яких, зокрема, зазначають такі проблеми: брак української продукції, яка б відповідала потребам споживача на внутрішньому ринку, який переважно переповнений дешевою та низькоякісною продукцією, не ефективність виробничих процесів українських компаній, нерозвиненість промислової інфраструктури; недостатній рівень інвестиційної та інноваційної діяльності, нездатність конкурувати українській продукції як за ціною, так і за якістю.

Поки Україна бореться з вторгненням Росії на її територію, текстильна та швейна промисловість країни намагається примирити конфлікт із виробництвом для потреб воєнної промисловості, коли світові виробники працюють над вимогами моди. Крім підтримки європейських виробників, які переходять на європейські бренди для місцевого виробництва, місцеві виробники також сподіваються на поштовх з боку Європейського Союзу для імпорту матеріалів [6].

У сучасних умовах швейні підприємства, як і більшість представників бізнесу в Україні, відчують дефіцит обігових коштів, тому раціональне використання ресурсів, у тому числі управлінських, набуває особливого значення. Водночас економія на управлінських витратах, у тому числі на інформаційних технологіях, може повністю дестабілізувати чи навіть зруйнувати підприємство. Необхідно вирішити два виклики: забезпечення ефективності системи управління та уникнення непотрібних витрат на впровадження та постійне вдосконалення.

Проекти впровадження ощадливого виробництва мають базуватися на принципах філософії бізнесу, орієнтованої на довгострокове бачення, отримання правильних результатів, увагу до співробітників та їхніх потреб, постійне навчання всередині організації та постійний розвиток з партнерами за для пошуку способів вирішення проблем.

Головними умовами результативної роботи є залученість і командна робота співробітників, наймання кваліфікованих наставників для навчання навикам закупівель, реалізація довгострокової співпраці з постачальниками й партнерами, імплементація мотиваційних засобів для підвищення продуктивності праці співробітників і розробка ключових векторів ефективності (рис. 2).

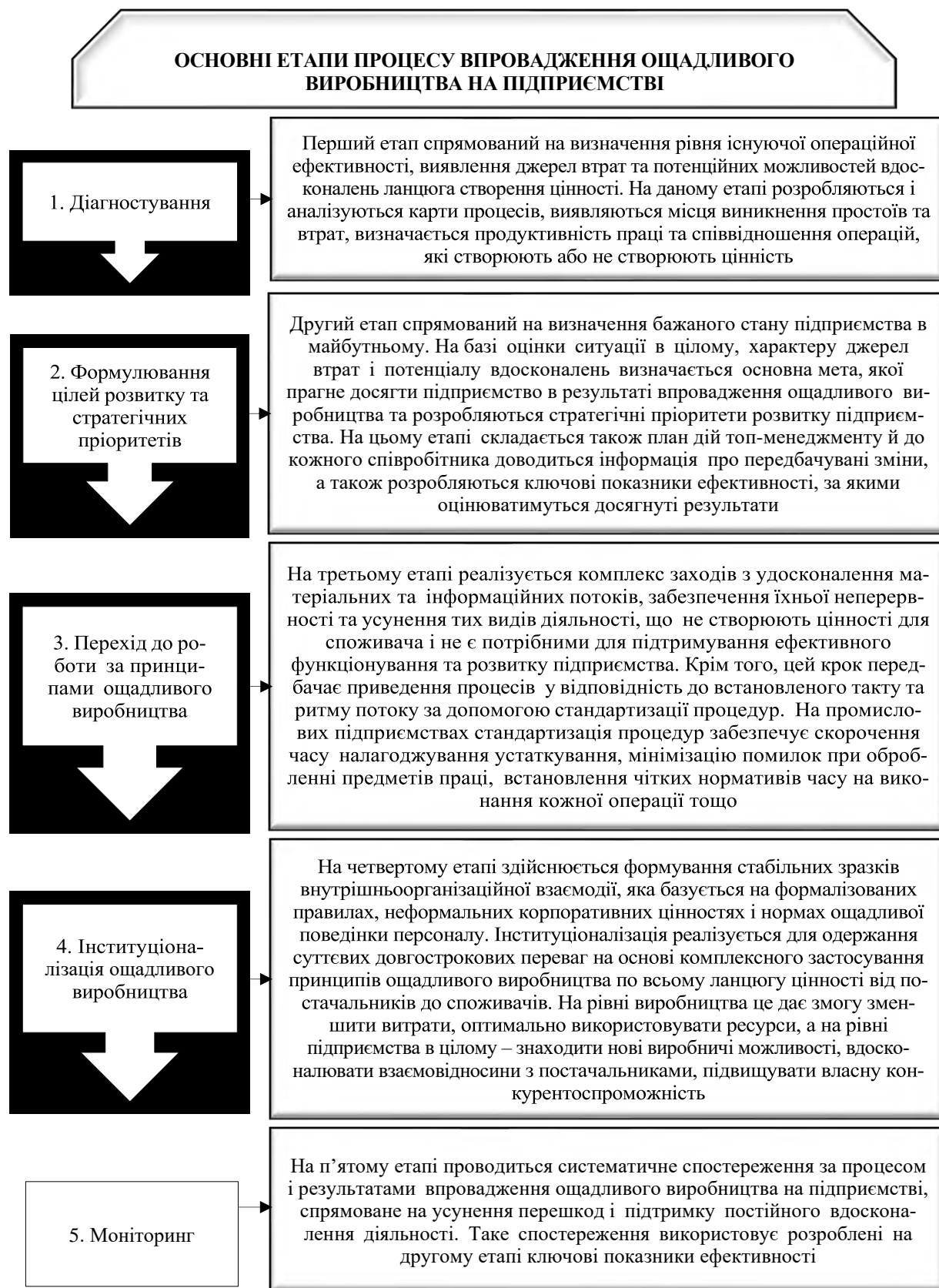


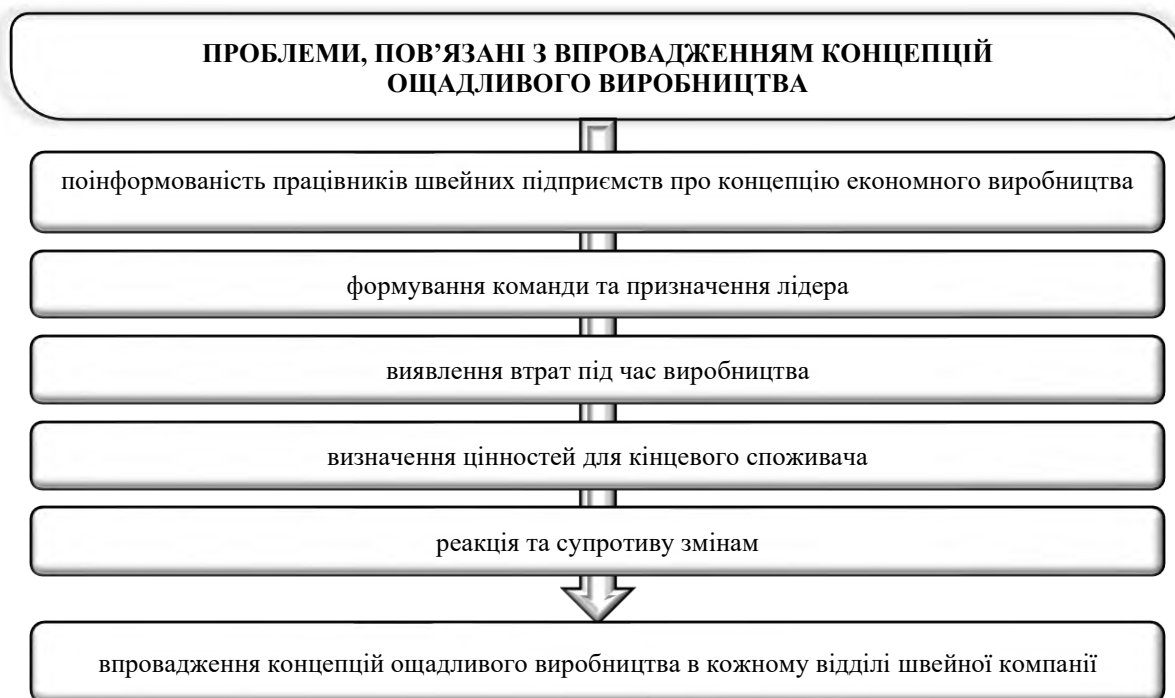
Рис. 2. Основні етапи процесу впровадження ощадливого виробництва на підприємстві

Джерело: систематизовано авторкою на основі джерел [13; 11; 5; 4].

Заходи ощадливого виробництва, застосовані на промислових підприємствах здатні впливати на кінцеві фінансово-економічні маркери підприємства (річний економічний дохід за рахунок економії витрат для виробництва однорідної продукції; фінансова стабільність підприємства – запас фінансової міцності підприємства, сукупність показників фінансових факторів), чистий дохід підприємства, витрати та вільний грошовий потік.

У промислових підприємствах, які впровадили заходи щодо ощадливого виробництва, зокрема швейного, менеджерами визначено проблеми, які виявляли під час імплементації концепцій ощадливого виробництва, а саме:

- сприйняття працівниками швейного підприємства концепції економічного виробництва;
- організація команди та вибір лідера;
- виявлення зон втрат в процесі виробництва;
- оцінка для кінцевого споживача;
- реагувати на опір змінам;
- впровадження концепції економічного виробництва в кожному підрозділі швейного підприємства (рис. 3).



*Рис. 3. Проблеми, пов'язані з впровадженням концепцій
ощадливого виробництва*

Джерело: складено автором.

У той же час заходи відповідно до методики ощадливого виробництва направлені насамперед на зменшення ризиків, пов'язаних з ймовірністю появи ситуацій, які призводять до нераціонального використання засобів виробництва та можуть імплементуватися в систему ефективного управління ризиками в компаніях.

Застосування принципів, інструментів та методів ощадливого виробництва з можливостями цифровізації дає змогу досягти кумулятивного ефекту при удосконаленні й системи організації праці. Саме тому, можна відзначити активне використання компаніями можливостей цифрових способів для виробництва, в рамках ощадливості у свої системи організації праці.

Поєднання цифрових технологій і економічно ефективних методів виробництва матиме позитивний ефект (рис. 4).

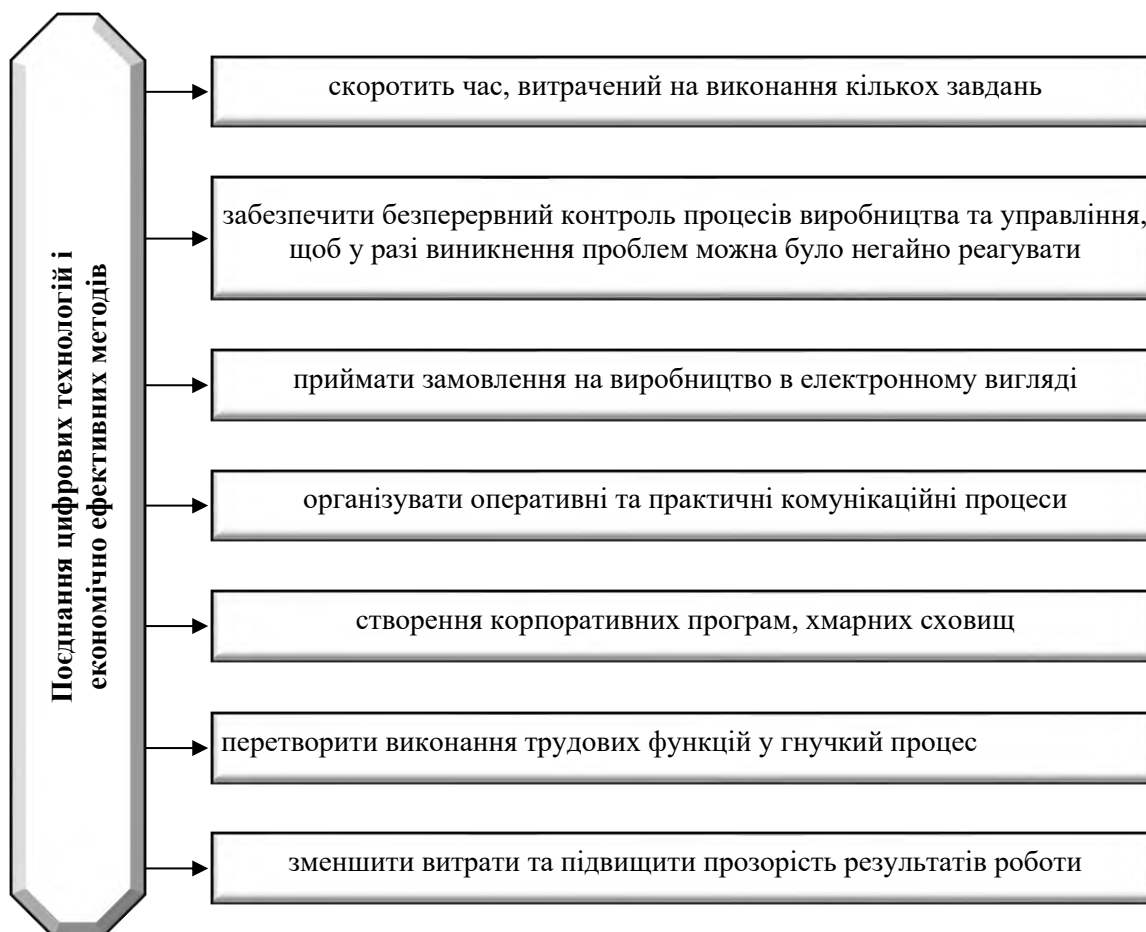


Рис. 4. Позитивний ефект у запровадженні ощадливого виробництва

Джерело: складено автором.

Таким чином, ефективне впровадження концепції ощадливого виробництва на промислових підприємствах вимагає не лише організаційних змін, а й головним чином соціальних та психологічних змін, враховуючи мотиваційні заходи для працівників та загалом управління компанією. Ці зміни також стосуються всієї системи організації праці, враховуючи ефективну співпрацю з клієнтами, постачальниками та зацікавленими сторонами, що відображається в єдиних виробничо-торгових ланцюгах.

Попри постійний вектор розвиток економіки, виробництво переважно призводить до зростання експортноорієнтованої сировинної промисловості, а необхідність комплексного розвитку економіки передбачає розширення умов ощадливого виробництва конкурентоздатної продукції [8].

Висновки та пропозиції. Щоб підприємства швейної промисловості могли функціонувати в ринкових умовах, кожне підприємство має вивчити та розробити власний шлях розвитку. Щоб вижити та розвиватися на ринку, підприємства швейної промисловості повинні постійно аналізувати та покращувати економічну ситуацію. Необхідно завжди підтримувати оптимальні співвідношення витрат і результатів виробництва, знаходити нові економічні форми та способи виробництва, забезпечувати продукцію споживачів. Сприяти відповідній політиці щодо продуктів відповідно до їхніх потреб.

Концепція ощадливого виробництва вимагає адаптації до конкретних умов країни, регіону, галузі та, беззаперечно, конкретного підприємства. Підґрунтям концепції ощадливого виробництва є головним чином стимулювання формування світогляду співробітників і керівництва та їхньої мотивації до постійного вдосконалення засобів організації праці. У зв'язку з цим для ефективного впровадження зазначеної концепції на промислових підприємствах зокрема і швейного виробництва, необхідна розробка комплексу заходів щодо інтеграції працівників і керівників у систему ощадливого виробництва, що також потребує теоретичного осмислення усвідомлення ризиків. Сьогодні на фоні війни в Україні погіршення безпекових чинників, економічної та політичної ситуації, підприємства швейної промисловості, які запровадили в систему організації праці принципи та методи ощадливого виробництва, піддаються випробуванням на життєздатність, яке своєю чергою потребує не лише детального аналізу, а й законодавчих змін на рівні держави. Можна констатувати однозначно, що імплементація концепцій ощадливого виробництва за відносно стабільних умов (безпекових, політичних, економічних, соціальних, екологічних) може призвести до позитивних результатів у довгостроковій перспективі, особливо коли попит і пропозиція узгоджені, а учасники ланцюга постачання різноманітні. Однак застосування способів та інструментів ощадливого виробництва в нестабільних і невизначених ситуаціях (включаючи воєнні дії, політичні, соціальні, економічні та інші причини) несе в собі багато ризиків.

Спроби компаній швейної промисловості запровадити принципи економічного виробництва призвели до скорочення запасів, зниження загальних витрат на виробництво, збільшення доходу, скорочення часу обробки замовлень, підвищення гнучкості та підвищення рівня продуктивності.

Запровадження інструментів економічного виробництва в компаніях швейної промисловості може скоротити запаси на складі до 90 %, обробку – до 75 %, а час виконання робіт – до 90 %.

Список використаних джерел

1. Внутрішні резерви: обсяг національного ринку легкої промисловості мінімум 200 млрд. грн. щороку [Електронний ресурс] / Український союз промисловців і підприємців. – 26.06.2023. – Режим доступу: <https://uspp.ua/news/ostanni-novyyny/2019/vnutrishni-rezervy-obsiah-natsionalnoho-rynku-lehkoi-promyslovesti-minimum-200-mlrd.hrn.-shchoroku>.

2. Жмай О. В. Концепція ошадливого виробництва як інноваційна складова розвитку українських підприємств [Електронний ресурс] / О. В. Жмай // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. – 2017. – Т. 16, вип. 3. – С. 238-254. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2017_16_3_20.

3. Лисицин В. Д. Роль «ошадливого виробництва» в діяльності підприємства [Електронний ресурс] / В. Д. Лисицин, О. І. Лисенко, Ю. С. Вовк // Проблеми системного підходу до економіки підприємств. – 2009. – Том 1, № 9. – Режим доступу: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/EPsAE/article/download/4356/4488>.

4. Омеляненко Т. В. Цільові орієнтири та принципи ошадливого виробництва / Т. В. Омеляненко // Підприємницька діяльність в Україні: проблеми розвитку та регулювання : зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф., 28–29 трав. 2009 р., м. Київ. – Київ : МІБО КНЕУ, 2009. – С. 63-65.

5. Ошадливе виробництво: концепція, інструменти, досвід / Т. В. Омеляненко, О. В. Щербина, Д. О. Барабась, А. В. Вакуленко. – Київ : КНЕУ, 2009. – 157 с.

6. Україна: виклики текстильної промисловості воєнного часу. За матеріалами видання Fashion Network [Електронний ресурс] / Укрлегпром. 19/02/2024. – Режим доступу: <https://ukrlegprom.org/ua/news/ukrayina-vyklyky-tekstylnoyi-promyslovosti-voeyennogo-chasu-za-materialamy-vydannya-fashion-network>.

7. Харченко І. В. Впровадження системи «бережливого виробництва» на українських підприємствах машинобудівної галузі як стратегія підвищення її конкурентоспроможності / І. В. Харченко, Л. М. Романюк // Наукові праці Кіровоградського національного університету. Економічні науки. – 2016. – Вип. 29. – С. 186-192.

8. Харченко Ю. П. Концептуальні засади інклюзивності у сфері промислової діяльності в Україні / Ю. П. Харченко // Економіка та суспільство. – 2021. – № 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-92>.

9. Michael L. George. Lean six sigma for service: How to Use Lean Speed and Six Sigma Quality to Improve Services and Transactions / Michael L. George. – McGraw-Hill Companies, Inc., New York, 2003.

10. Womac J. The Machine that Changed The World. The Story of Lean Production. How Japan's Secret / J. Womac, D. Jones, D. Roos.

11. Womac J.P. Lean Thinking. Banish Waste and Create Wealth in your Corporation / J.P. Womac, D.T. Jones. – 2d ed. – New York : Free Press, 2003. – 384 p.

References

1. *Ukrainskyi soiuz promyslovtsiv i pidpriyemtsiv [Ukrainian Union of Industrialists and Entrepreneurs]* (26.06.2023). Vnutrishni rezervy: obsiah natsionalnoho rynku lehkoi promyslovosti minimum 200 mlrd. hrn. shchoroku [Internal reserves: the volume of the national light industry market is at least 200 billion hryvnias every year]. <https://uspp.ua/news/ostanninovyny/2019/vnutrishni-rezervy-obsiah-natsionalnoho-rynku-lehkoi-promyslovosti-minimum-200-mlrd.hrn.-shchoroku>.

2. Zhmai, O.V. (2017). Kontseptsiiia oshchadlyvoho vyrobnytstva yak innovatsiina skladova rozvytku ukrainskykh pidpriyemstv [The concept of lean production as an innovative component of the development of Ukrainian enterprises]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia – Market economy: modern management theory and practice*, 16(3), 238-254. http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2017_16_3_20.

3. Lysytsyn, V.D., Lysenko, O.I., Vovk, Yu.S. (2009). Rol «oshchadlyvoho vyrobnytstva» v diialnosti pidpriyemstva [The role of "thrifty production" in enterprise activity]. *Problemy systemnoho pidkhodu do ekonomiky pidpriyemstv – Problems of a systemic approach to enterprise economics*, 1(9). <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/EPsAE/article/download/4356/4488>.

4. Omelianenko, T.V. (2009). Tsilovi oriientyry ta pryntsyipy oshchadlyvoho vyrobnytstva [Target orientations and principles of frugal production]. *Pidpriemnytska diialnist v Ukraini: problemy rozvytku ta rehuliuвання: zb. materialiv III Mizhnar. nauk.-prakt. konf. – Entrepreneurial activity in Ukraine: problems of development and regulation: coll. materials of the III International science and practice conference* (pp. 63-65). MIBO KNEU.

5. Omelianenko, T.V., Shcherbyna, O.V., Barabas, D.O., Vakulenko, A.V. (2009). *Oshchadlyve vyrobnytstvo: kontseptsii, instrumenty, dosvid [Lean production: concept, tools, experience: science and practice. edition]*. KNEU.

6. *Ukrlehprom*. (19.02.2024). Ukraina: vyklyky tekstylnoi promyslovosti voiennoho chasu. Za materialamy vydannia Fashion Network [Ukraine: challenges of the wartime textile industry. According to the materials of Fashion Network publication]. <https://ukrlegprom.org/ua/news/ukrayina-vyklyky-tekstylnoyi-promyslovosti-voyennogo-chasu-za-materialamy-vidannya-fashion-network>.

7. Kharchenko, I.V., Romaniuk, L.M. (2016). Vprovadzhennia systemy «berezhyvoho vyrobnytstva» na ukraïnskykh pidpriemstvakh mashynobudivnoi haluzi yak stratehiia pidvyshchennia yii konkurentospromozhnosti [Implementation of the "lean production" system at Ukrainian machine-building enterprises as a strategy to increase its competitiveness]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Scientific works of the Kirovohrad National University. Economic sciences*, 29, 186-192.

8. Kharchenko, Yu.P. (2021). Kontseptualni zasady inkluzyvnosti u sferi promyslovoi diialnosti v Ukraini [Conceptual principles of inclusiveness in the sphere of industrial activity in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 33. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-92>.

9. Michael, L. George. (2003). *Lean six sigma for service: How to Use Lean Speed and Six Sigma Quality to Improve Services and Transactions*. McGraw-Hill Companies, Inc.

10. Womac, J., Jones, D., Roos, D. (2007). *The Machine that Changed The World. The Story of Lean Production. How Japan's Secret*.

11. Womac, J.P., Jones, D.T. (2003). *Lean Thinking. Banish Waste and Create Wealth in your Corporation*. 2nd ed. Free Press.

Отримано 13.09.2024

UDC 658:687.07

Yulia Kharchenko

PhD in Sciences in Public Administration,

Associate Professor of the Department of Management and Civil Service

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: ycharhenkoyp@gmail.com. **ODCID:** <https://orcid.org/0000-0001-6181-548X>

ResearcherID: [ILI-0738-2023](https://orcid.org/0000-0001-6181-548X)

ASPECTS OF LEAN PRODUCTION IN GARMENT INDUSTRY ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS

In the conditions of the war, the need to spread the concept of frugal production, which in modern Ukrainian and foreign enterprises of light industry, including the garment industry, is part of a complete production system is becoming more urgent. The components of the lean production concept are, in particular, the social, organizational, economic, socio-economic, psychological and technical structure. The ultimate goal is to increase labor productivity, rational use of resources, increase business competitiveness and job satisfaction, and create a product desired by the end consumer.

Taking into account the above, existing problems related to the implementation of effective lean production tools at all stages of the production process are being followed. Modern garment enterprises face new challenges related to the conditions of implementation of activities during the war, because stimulating the improvement of an effective management system is directly related to the planning and management of the production process, which is complicated by hostilities and the occupation of a significant territory of Ukraine.

At the same time, frugality is an integral part of all organizational processes, since to improve the efficiency of the management system of a sewing enterprise, it is necessary to form the quality of production and service within the limits of all main and auxiliary business processes. In order to introduce lean production into all processes, it is necessary to form and adhere to standards and methods of evaluating performance indicators.

An important determining criterion for the implementation of lean production is the focus on the end consumers of sewing products and their satisfaction. When conducting research and preparing the article, we chose to analyze the implementation of lean production in the management system at light industry enterprises using the example of sewing enterprises in the conditions of military operations.

Keywords: *frugal production; garment industry; management; optimization; light industry resource.*

Fig.: 4. Table: 1. References: 11.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-98-108](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-98-108)

УДК 338.001:654.01

JEL Classification: L96; L98

Павло Вікторович Мекшун

кандидат економічних наук, докторант кафедри економіки, обліку і оподаткування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: pavel.mekshun@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4130-9939>
ResearcherID: [H-3607-2014](https://orcid.org/0000-0003-4130-9939)

Людмила Миколаївна Мекшун

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління персоналом та бізнес-технологій
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: ludmila.mek1966@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-8966-8116>
ResearcherID: [B-1484-2017](https://orcid.org/0000-0002-8966-8116)

МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СФЕРИ БЕЗПРОВОДОВОГО ЕЛЕКТРОЗВ'ЯЗКУ В УКРАЇНІ

У статті проаналізовано зміст поняття та механізм державного регулювання сфери безпроводового електрозв'язку. З'ясовано, що включає в себе діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку згідно з КВЕДом. Показано, що механізм державного регулювання сфери безпроводового електрозв'язку складається із суб'єктів і об'єктів регулювання, мети, завдань, методів і заходів регулювання. Проаналізовано нормативно-правове забезпечення діяльності сфери телекомунікацій і структуру державних органів, що здійснюють її регулювання. Досліджено основні напрями регуляторної політики цієї сфери. Проаналізовано стан, визначені проблеми та пріоритетні завдання державного регулювання сфери безпроводового електрозв'язку в Україні.

Ключові слова: механізм державного регулювання; сфера телекомунікацій; сфера безпроводового електрозв'язку; нормативно-правове забезпечення; регулюючі органи; методи регулювання; державна політика.

Рис.: 2. Бібл.: 17.

Постановка проблеми. Сфера телекомунікацій, важливою складовою якої є сфера безпроводового електрозв'язку (мобільний зв'язок та мобільний інтернет), є однією з найбільш динамічних за розвитком, адже кількість абонентів, що нею користуються, невпинно зростає, тому оператори постійно збільшують кількість базових станцій і територію покриття. Необхідність державного регулювання цієї сфери зумовлена насамперед потребою забезпечити інформаційну безпеку країни через вплив мобільного зв'язку на суспільну свідомість і посилення його ролі в глобальному комунікаційному просторі. Для забезпечення економічної безпеки державні органи контролюють якість надання послуг операторами мобільного зв'язку, дотримання ними ліцензійних умов та антимонопольного законодавства, недопущення встановлення демпінгових і дискримінаційних цін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемами державного регулювання сфери телекомунікаційних послуг займаються багато вітчизняних дослідників, таких як О. Баєв, І. Новікова, О. Федоренко, О. Франчук, В. Хрустальова та ін. Наприклад, О. Баєв зосереджує увагу на аналізі

правового регулювання сфери телекомунікацій України [1]. І. Новікова аналізує стратегії державної політики у сфері телекомунікацій у різних країнах, виділяє основні перешкоди, що заважають розвитку цієї сфери та здійснює пошук шляхів їх подолання [2]. О. Федоренко досліджує державне регулювання та підтримку управління потенціалом телекомунікаційного підприємства [3]. О. Франчук розглядає структурні трансформації національної економіки та їхній вплив на ринок телекомунікаційних послуг [4]. Л. Хрустальова досліджує тенденції та перспективи розвитку ринку послуг мобільного зв'язку як сегмента телекомунікаційної галузі [5].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Огляд наукових публікацій показав, що суть і структура державного регулювання сфери безпроводового електрозв'язку (мобільного зв'язку та мобільного інтернету) на сьогодні недостатньо глибоко розкрита. В умовах зростаючого попиту серед населення на послуги у сфері безпроводового електрозв'язку виникає необхідність розглянути механізм державного регулювання цієї сфери.

Мета статті. Метою статті є аналіз теоретико-методологічних аспектів механізму державного регулювання сфери безпроводового електрозв'язку в Україні, визначення проблем державного регулювання цієї сфери і пріоритетних напрямів її розвитку.

Виклад основного матеріалу. Державне регулювання сфери безпроводового електрозв'язку є невід'ємною функцією державного регулювання національної економіки, яке допомагає забезпечити її технологічний розвиток, економічне зростання та соціальну стабільність. Вирішення питань удосконалення державного регулювання даної сфери неможливе без дослідження теоретичних засад, розкриття механізму цього регулювання і уточнення відповідних категорій.

Проаналізуємо детальніше, що входить у сферу безпроводового електрозв'язку.

У Класифікаторі видів економічної діяльності (КВЕД) розділ 61 присвячений телекомунікації (електрозв'язку), а група 61.2 визначена як діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку (рис. 1).

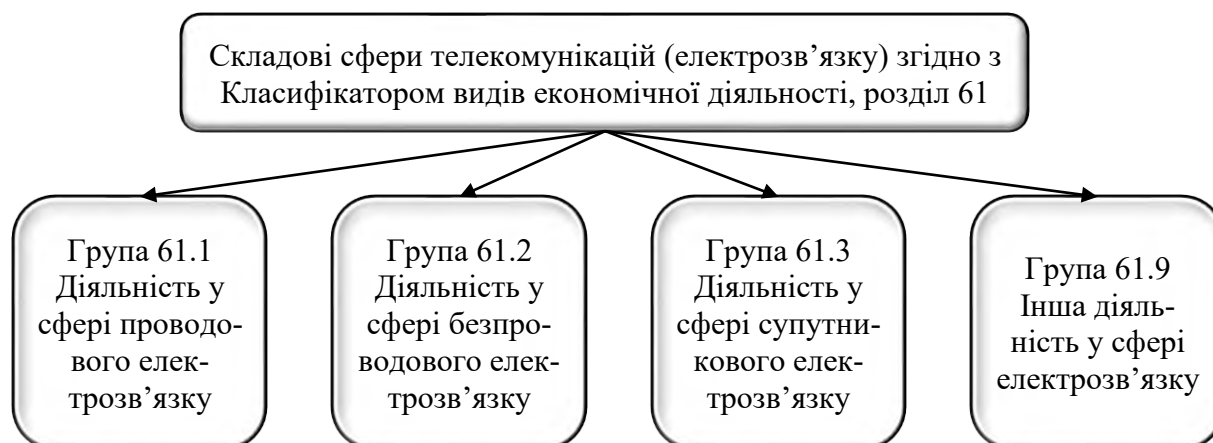


Рис. 1. Складові сфери телекомунікацій згідно з КВЕДом
Джерело: побудовано автором на основі даних КВЕДу.

Згідно з КВЕДом діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку включає [6]:

- використання та технічне обслуговування пристроїв, що передають текстові, голосові, звукові та відеодані з використанням інфраструктури безпроводового електрозв'язку;
- надання безпроводових телекомунікаційних послуг (крім супутникових);
- доступ до інтернету операторами безпроводової інфраструктури;
- створення та розповсюдження пакета каналів (без створення телевізійних програм).

Отже, сфера безпроводового електрозв'язку є однією зі складових сфери телекомунікаційних послуг.

Державне регулювання сфери телекомунікаційних послуг досліджується багатьма науковцями. Так, О. С. Федоренко вважає, що «Державне регулювання ринку телекомунікаційних послуг – це сукупність форм і методів цілеспрямованого впливу держави на розвиток ринку телекомунікаційних послуг» [3, с. 261]. О. П. Франчук дає таке визначення: «Державне регулювання ринку телекомунікаційних послуг – це сукупність форм і методів цілеспрямованого впливу держави (національного регулятора та інших органів державної влади) на розвиток ринку телекомунікаційних послуг» [4].

На наш погляд, державне регулювання сфери безпроводового електрозв'язку – це напрям внутрішньої політики держави й діяльність відповідних органів державного управління, що розробляють її нормативно-правове забезпечення, регулюють і контролюють діяльність суб'єктів господарювання в цій сфері з метою підвищення якості надання послуг, інвестиційної привабливості й забезпечення її динамічного розвитку.

Механізм державного регулювання сфери безпроводового електрозв'язку включає в себе визначення суб'єктів і об'єктів регулювання, мету, методи регулювання, основні напрями державної політики у сфері телекомунікацій, оцінку наслідків здійснення регуляторних впливів та пріоритетних напрямів розвитку сфери безпроводового електрозв'язку.

Об'єктом державного регулювання є сфера безпроводового електрозв'язку в Україні, послугами якої користується більша частина населення нашої країни. Так, за даними DataReportal на початок 2024 року в Україні: активне підключення до мобільного зв'язку спостерігалось у 55,64 млн осіб, що становить 148,7 % від загальної кількості населення; користувачами соціальних мереж були 24,3 млн осіб, що становило 64,9 % від загальної кількості населення. Кількість абонентів Київстар на кінець 2023 року становила 23,9 млн користувачів, абонентів Lifecell – 11,7 млн користувачів, абонентів Vodafone – 15,9 млн користувачів [7].

На офіційному сайті Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку (НКЕК) є статистична інформація про стан ринку

електронних комунікацій на I півріччя 2024 року. Зокрема, там зазначено, що в період з I півріччя 2021 року до I півріччя 2024 року доходи у сфері безпроводового електрозв'язку в Україні зросли з 25,8 млрд грн до 31,8 млрд грн [8].

Станом на 31 грудня 2023 року кількість активних sim-карток в Україні становила 50,3 млн штук, що на 1 млн штук більше, ніж станом на кінець 2022 року, але на 5,6 млн штук менше, ніж станом на кінець 2021 року [9].

Також оператори мобільного зв'язку інвестували значні кошти в оновлення систем резервного живлення на випадок відключення електроенергії. Забезпеченість суб'єктів сфери безпроводового електрозв'язку генераторами у 2023 році зросла до 6049 од., а акумуляторними батареями – до 385 551 од. [9]. Таким чином, перебуваючи з 2022 року в умовах воєнного стану, сфера безпроводового електрозв'язку показала зростання основних економічних показників і продовжує долати виклики війни.

Основними суб'єктами сфери безпроводового електрозв'язку є оператори, провайдери, ФОП і юридичні особи. На 01.01.2024 року у сфері безпроводового електрозв'язку зареєстровано 135 компаній, що мають ліцензії на певний вид діяльності в цій сфері, 1615 ФОПів, 1213 юридичних осіб, 1285 провайдерів [10].

Методами державного регулювання сфери безпроводового електрозв'язку є: правові методи, за допомогою яких розробляється законодавча основа діяльності цієї сфери; економічні методи, спрямовані на залучення інвестицій, розробку тарифів, боротьбу з монополіями; організаційні методи, за допомогою яких будується система управління і організаційна структура діяльності.

На сьогодні законодавче регулювання сфери безпроводового електрозв'язку відбувається на основі дії таких Законів України:

- «Про інформацію»;
- «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо національних комісій, що здійснюють державне регулювання природних монополій у сфері зв'язку та інформатизації ринків цінних паперів і фінансових послуг»;
- «Про національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку (НКЕК)»;
- «Про електронні комунікації».

Нормативно-правове забезпечення діяльності у сфері безпроводового електрозв'язку пройшло декілька етапів, пов'язаних зі становленням і розвитком цього сегмента економіки.

Перший Закон України «Про телекомунікації» діяв протягом сімнадцяти років з 2003 р. до 2020 р. У статті 1 цього Закону було дано визначення сфери безпроводового електрозв'язку, у якому акцент робився на його технічній складовій: «Безпроводовий доступ до телекомунікаційної мережі (безпроводовий доступ) – електрозв'язок з використанням радіотехнологій, під час якого кінцеве обладнання хоча б одного зі споживачів може вільно переміщатися зі збереженням унікального ідентифікаційного номера в

межах пунктів закінчення телекомунікаційної мережі, які під'єднані до одного комутаційного центру» [11]. У цьому визначенні динаміка розвитку означеної сфери залишилися поза увагою законодавців. За весь період дії цього Закону до нього було внесено понад 50 доповнень і виправлень, які свідчили про те, що технології не стоять на місці, тому правки стосувалися переважно інноваційної та організаційної складової сфери телекомунікацій.

Новий Закон України «Про електронні комунікації», який визначив організаційні та правові основи державної політики у сферах електронних комунікацій та радіочастотного спектра, був прийнятий у 2021 році (з останніми змінами від 21.05.24 року). У статті 1 вказаного закону визначення безпроводового електрозв'язку відсутнє, натомість вказано, що «мобільний зв'язок – це електронні комунікації із застосуванням радіотехнологій, під час яких кінцеве обладнання хоча б одного зі споживачів може вільно розміщатися в межах усіх пунктів закінчення електронної комунікаційної мережі» [12]. Таким чином, порівнявши два визначення із Закону України «Про телекомунікації» та Закону України «Про електронні комунікації», можна зробити висновок, що безпроводовий електрозв'язок та мобільний зв'язок – це практично тотожні поняття.

Закон України «Про електронні комунікації» визначив основні принципи, порядок надання та вимоги до якості послуг у сфері телекомунікацій, а також права й обов'язки споживачів та операторів. Відповідно до законодавства, оператори повинні отримати ліцензії на використання радіочастотного ресурсу та надання телекомунікаційних послуг. Законодавство встановлює вимоги до якості послуг, які включають надійність зв'язку, швидкість передачі даних та безперебійність обслуговування [13].

Діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку регулюється іншими нормативними актами, зокрема постановами Кабінету Міністрів України та рішеннями Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку (НКЕК).

Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку (НКЕК), реорганізована 16 грудня 2021 року на базі Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації (НКРЗІ). Основною метою діяльності зазначеної комісії є державне регулювання, державний нагляд (контроль) з метою досягнення балансу інтересів користувачів, держави, суб'єктів господарювання, що провадять діяльність у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку, забезпечення безпеки електронних комунікацій, розвитку конкуренції, інтеграції ринків України в зазначених сферах до ринків Європейського Союзу [14].

Національний центр оперативного-технічного управління мережами телекомунікацій (НЦУ) створений відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України № 177-р від 27 березня 2019 року. Він призначений для

забезпечення оперативного-технічного управління телекомунікаційними мережами загального користування всіх операторів телекомунікацій в умовах надзвичайних ситуацій, надзвичайного та воєнного стану.

Державні органи, які здійснюють регулювання у сфері безпроводового електрозв'язку та виконувани ними основні функції представлені на рис. 2.

На сьогодні основними проблемами державного регулювання сфери безпроводового електрозв'язку залишаються:

- несвоєчасність прийняття низки законодавчих актів, що негативно впливає на розвиток цієї сфери, особливо в умовах війни;

- недоліки державної тарифної політики, коли витрати на капітальні інвестиції не дозволяється включати у вартість наданих послуг, що у підсумку гальмує темпи розвитку сфери безпроводового електрозв'язку;

- труднощі при оформленні юридичних і фінансових прав на об'єкти безпроводового електрозв'язку [3].

Політика державного регулювання сфери безпроводового електрозв'язку розробляється Міністерством цифрової трансформації України і спрямована на реалізацію визначеної в Програмі діяльності Кабінету Міністрів України цілі: «Українці можуть користуватися високошвидкісним інтернетом на всіх міжнародних автошляхах та в усіх населених пунктах» [15]. Україна продовжує імплементувати європейське законодавство у сфері телекомунікаційних послуг з метою забезпечення кращого доступу населення і бізнесу до цифрових продуктів, запровадження у цій сфері новітніх технологій, збільшення доступного для мобільного зв'язку радіочастотного діапазону й розвитку широкосмугового доступу (ШСД) до інтернету.

Однією з новітніх технологій у сфері безпроводового електрозв'язку є застосування зв'язку покоління 5G. Зв'язок 5G на сьогодні працює в понад 90 країнах світу і в ЄС до 2025 року ним планується покрити всі міста й основні автошляхи. 5G є передостаннім із поколінь мобільного зв'язку, а 6G тільки починає розгортатися і тестується в деяких країнах світу [16]. 5G дозволяє впроваджувати технології «розумний дім» у містах, режими «device-to-device» (пряме з'єднання між абонентами), надає більші можливості застосування у безпеці дорожнього руху, медицині, військовій справі.

Україна успішно в тестовому режимі запустила зв'язок 5G наприкінці травня 2024 року, але повноцінне його застосування планується вже після закінчення повномасштабної війни. Зараз у нашій країні переважає зв'язок формату 4G, який у два рази повільніший за 5G. Під час повномасштабної війни запуск зв'язку формату 5G потребує дозволу Генерального штабу. Міністерство цифрової трансформації в нинішніх умовах працює над законодавчими змінами для впровадження 5G, розробляє стратегію розвитку сфери електронних комунікацій до 2030 року, працює спільно з мобільними операторами і НКЕК над покращенням якості послуг фіксованого й мобільного зв'язку [16].

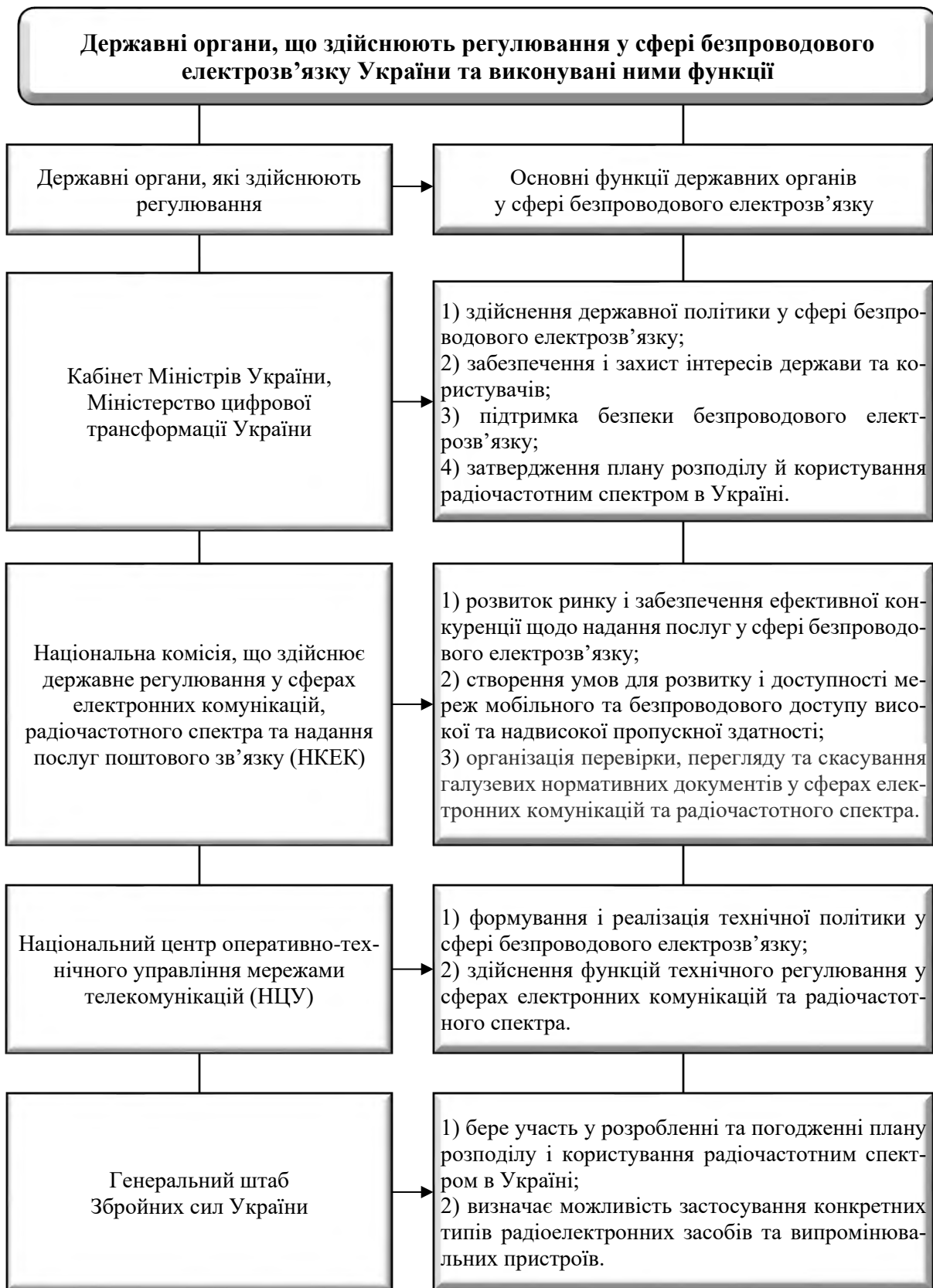


Рис. 2. Державні органи, що здійснюють регулювання сфери безпроводового електрозв'язку в Україні

Джерело: побудовано автором на основі [12]

Однією з регуляторних функцій НКЕК є видання ліцензій на користування радіочастотним спектром. Відповідно до Реєстру виданих ліцензій на користування радіочастотним спектром на 14.06.2024 отримали право використання радіочастотного спектра на підставі ліцензій 418 операторів та 952 оператори мають чинні ліцензії на користування радіочастотним спектром. Надходження до Державного бюджету України за видання та переоформлення ліцензій на користування радіочастотним спектром становило у 2023 році 2 386 960,15 грн [17].

У нинішніх умовах пріоритетними завданнями державного регулювання сфери безпроводового електрозв'язку є:

- забезпечення стійкості та сталості розвитку сфери безпроводового електрозв'язку в умовах війни;
- гармонізація українського законодавства щодо мобільного зв'язку та мобільного інтернету з правовими актами ЄС;
- приєднання України до єдиної роумінгової зони ЄС;
- виконання заходів щодо впровадження технологій 5G;
- видання ліцензій на користування радіочастотним спектром;
- продовження моніторингу якості послуг мобільного зв'язку;
- розробка та впровадження моделі ефективного оператора [9].

Висновки та пропозиції. Сфера безпроводового електрозв'язку посідає важливе місце в економіці будь-якої країни, адже кількість користувачів мобільним зв'язком та мобільним інтернетом постійно зростає, а обсяг інформації, що передається, подвоюється кожні 2-3 роки. Без досконалого механізму державного регулювання цієї сфери неможливий цілеспрямований, скоординований та інноваційний розвиток мобільного зв'язку та мобільного інтернету. У цьому дослідженні сформульовано зміст поняття «державне регулювання сфери безпроводового електрозв'язку», визначені об'єкти та суб'єкти регулювання, проаналізовані методи, законодавча база, регулюючі органи та стан сфери безпроводового електрозв'язку. Показано, що основними проблемами державного регулювання мобільного зв'язку та мобільного інтернету є виклики війни, необхідність удосконалення нормативно-правового регулювання цієї сфери, розумна тарифна політика та підтримка інвестування в новітні технології. Визначені пріоритетні завдання державного регулювання сфери безпроводового електрозв'язку в Україні, зокрема забезпечення стійкості, сталості та інноваційності в умовах воєнного стану.

Список використаних джерел

1. Басєв О. О. Сфера телекомунікацій загального користування України як об'єкт правового регулювання [Електронний ресурс] / О. О. Басєв // Правова інформатика. – 2010. – № 4(28). – С. 20-29. – Режим доступу: <https://ippi.org.ua/sites/default/files/10boopr.pdf>.
2. Новикова І. В. Державне регулювання та підтримка конкурентоспроможності підприємств телекомунікацій [Електронний ресурс] / І. В. Новикова // Проблеми економіки. – 2014. – № 1. – С. 142-148. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2014_1_21.

3. Федоренко О. С. Напрямки державного регулювання та підтримки управління потенціалу телекомунікаційного підприємства / О. С. Федоренко // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. – 2021. – Випуск 28. – С. 258-264.

4. Франчук О. П. Державне регулювання ринку телекомунікаційних послуг в умовах структурних трансформацій національної економіки [Електронний ресурс] / О. П. Франчук // Причорноморські економічні студії. – 2017. – Випуск 21. – С. 57-61. – Режим доступу: http://bses.in.ua/journals/2017/21_2017/13.pdf.

5. Хрустальова В. В. Ринок послуг мобільного зв'язку України: тенденції та перспективи розвитку [Електронний ресурс] / В. В. Хрустальова, С. В. Кононенко // Інвестиції: практика та досвід. – 2019. – № 1. – С. 37-41. – Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2019/8.pdf.

6. КВЕД-2010. Розділ 61 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://rsp.ukrstat.gov.ua/KVED2010/61/KVED10_61.html.

7. Стан цифрових технологій в Україні у 2024 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://datareportal.com/reports/digital-2024-ukraine>.

8. Офіційний сайт НКЕК. Зв'язок та інформатизація в цифрах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://nkrzi.gov.ua/images/upload/855/3953/___pivrihha_stan_rynkiv_2024_.pdf.

9. Електронні комунікації в Україні в цифрах: звіт НКЕК [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nkrzi.gov.ua/index.php?r=site/index&pg=99&id=2972&language=uk>.

10. Компанії за видом діяльності – діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/kved/J/61.20?offset=0>.

11. Про телекомунікації [Електронний ресурс]: Закон України від 18.11.2003 № 1280-IV. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1280-15#Text>.

12. Про електронні комунікації [Електронний ресурс]: Закон України від 16.12.2020 № 1089-IX. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text>.

13. Правове регулювання діяльності операторів мобільного зв'язку та забезпечення якісних телекомунікацій в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://consultant.net.ua/consultant-article/3835>.

14. Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку [Електронний ресурс]: Закон України від 16.12.2021 № 1971-IX. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1971-IX#Text>.

15. Концепція державної політики у сфері цифрової інфраструктури [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/Policy_digital_infrastructure_v3%20\(1\).pdf](https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/Policy_digital_infrastructure_v3%20(1).pdf).

16. Шевченко Л. 5G в Україні: де і коли запрацює зв'язок нового покоління і чому на це впливає воєнний стан [Електронний ресурс] / Л. Шевченко. – Режим доступу: https://24tv.ua/5g-ukrayini-2024-koli-zapratsyuye-yakih-mistah-vplivaye-zdorovya_n2563685.

17. Звіт про базове відстеження результативності постанови Кабінету Міністрів України від 2 травня 2023 року №433 «Про розміри плати за видачу, переоформлення, продовження строку дії ліцензії на користування радіочастотним спектром» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://nkrzi.gov.ua/images/upload/640/3956/Zvyt_pro_BV_Postanovy_KMU_433_QR.pdf.

References

1. Baiev, O.O. (2010). Sfera telekomunikatsii zahalnoho korystuvannia Ukrainy yak ob'ekt pravovoho rehuliuвання [The sphere of public telecommunications of Ukraine as an object of legal regulation]. *Pravova informatyka – Legal Informatics*, (4(28)), 20-29. <https://ippi.org.ua/sites/default/files/10boooor.pdf>.

2. Novytkova, I.V. (2014). Derzhavne rehuliuвання ta pidtrymka konkurento-spromozhnosti pidpriemstv telekomunikatsii [State regulation and support of the competitiveness of telecommunications enterprises]. *Problemy ekonomiky – Problems of economics*, (1), 142-148. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2014_1_21.
3. Fedorenko, O.S. (2021). Napriamky derzhavnogo rehuliuвання ta pidtrymky upravlinnia potentsialu telekomunikatsiynogo pidpriemstva [Directions of state regulation and support of management of the potential of a telecommunications enterprise]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Serii yurydychna – Scientific notes of the Lviv University of Business and Law. Economic series. Legal series*, 28, 258-264.
4. Franchuk, O.P. (2017). Derzhavne rehuliuвання rynku telekomunikatsiinykh posluh v umovakh strukturnykh transformatsii natsionalnoi ekonomiky [State regulation of the telecommunications services market in the context of structural transformations of the national economy]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, 21, 57-61. http://bses.in.ua/journals/2017/21_2017/13.pdf.
5. Khrustalova, V.V., Kononenko, Ye.V. (2019). Rynok posluh mobilnogo zviazku Ukrainy: tendentsii ta pers-pektyvy rozvytku [The mobile communication services market of Ukraine: trends and development prospects]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, (1), 37-41. http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2019/8.pdf.
6. KVED-2010. Rozdil 61 [KVED-2010. Chapter 61]. https://rsp.ukrstat.gov.ua/KVED2010/61/KVED10_61.html.
7. Stan tsyfrovyykh tekhnolohii v Ukraini u 2024 rotsi [State of digital technologies in Ukraine in 2024]. (2024). <https://datareportal.com/reports/digital-2024-ukraine>.
8. Ofitsiyni sait NKEK. Zviazok ta informatyzatsiia v tsyfrakh [Official website of the National Commission for Electronic Communications. Communication and Informatization in Figures]. (2024). https://nkrzi.gov.ua/images/upload/855/3953/___pivrihha_stan_rynkv_2024_.pdf.
9. Elektronni komunikatsii v Ukraini v tsyfrakh: zvit NKEK [Electronic communications in Ukraine in figures: NKEK report]. (2023). <https://nkrzi.gov.ua/index.php?r=site/index&pg=99&id=2972&language=uk>.
10. Kompanii za vydom diialnosti – diialnist u sferi bezprovodovoho elekt-rozviazku [Companies by type of activity - activities in the field of wireless telecommunications]. (n.d.). <https://opendatabot.ua/c/kved/J/61.20?offset=0>.
11. Pro telekomunikatsii [On Telecommunications], Law of Ukraine № 1280-IV (18.11.2003). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1280-15#Text>.
12. Pro elektronni komunikatsii [On electronic communications], Law of Ukraine № 1089-IX (16.12.2020). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text>.
13. Pravove rehuliuвання diialnosti operatoriv mobilnogo zviazku ta zabezpechennia yakisnykh telekomunikatsii v Ukraini [Legal regulation of the activities of mobile operators and ensuring high-quality telecommunications in Ukraine]. (n.d.). <https://consultant.net.ua/consultant-article/3835>.
14. Pro Natsionalnu komisiuu, shcho zdiisniue derzhavne rehuliuвання u sferakh elekt-ronnykh komunikatsii, radiochastotnogo spektra ta nadannia posluh poshtovoho zviazku [On the National Commission for State Regulation in the Spheres of Electronic Communications, Radio Frequency Spectrum and Postal Services], Law of Ukraine № 1971-IX (16.12.2021). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1971-IX#Text>.
15. Kontseptsiiia derzhavnoi polityky u sferi tsyfrovoy infrastruktury [Concept of state policy in the field of digital infrastructure]. (n.d.). [https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/Policy_digital_infrastructure_v3%20\(1\).pdf](https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/Policy_digital_infrastructure_v3%20(1).pdf).
16. Shevchenko, L. (2024). 5G v Ukraini: de i koly zapratsiue zviazok novoho pokolinnia i chomu na tse vplyvaie voiennyi stan [5G in Ukraine: where and when will the new generation of communication work and why martial law affects it]. https://24tv.ua/5g-ukrayini-2024-koli-zapratsyuye-yakih-mistah-vplivaye-zdorovya_n2563685.

17. Zvit pro bazove vidstezhennia rezultatyvnosti postanovy Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 2 travnia 2023 roku №433 «Pro rozmiry platy za vydachu, pereoformlennia, prodovzhennia stroku dii litsenzii na korystuvannia radiochastotnym spektrom» [Report on basic monitoring of the effectiveness of the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated May 2, 2023 No. 433 “On the amount of fees for issuing, reissuing, extending the term of a license for the use of the radio frequency spectrum”]. (2023). https://nkrzi.gov.ua/images/upload/640/3956/Zvyt_pro_BV_Postanovy_KMU_433_QR.pdf.

Отримано 21.08.2024

UDC 338.001:654.01

Pavlo Mekshun

PhD in Economic

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: pavel.mekshun@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4130-9939>

ResearcherID: [H-3607-2014](https://orcid.org/0000-0003-4130-9939)

Liudmila Mekshun

PhD in Economic, Associate Professor,

Associate Professor of Department of Personnel Management and Business Technology

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: ludmila.mek1966@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-8966-8116>

ResearcherID: [B-1484-2017](https://orcid.org/0000-0002-8966-8116)

MECHANISM OF STATE REGULATION OF THE WIRELESS TELECOMMUNICATIONS SPHERE IN UKRAINE

Solving the issues of improving the state regulation of wireless telecommunications is impossible without studying theoretical foundations and disclosing the mechanism of this regulation. It is defined in the article that the state regulation of wireless telecommunications is a direction of the internal policy of the state and activities of the relevant public administration bodies that develop its regulatory and legal support, regulate and control the activities of business entities in this area in the view of improving the quality of the service provision, investment attractiveness and ensuring its dynamic development. The main areas of the activity of business entities in wireless telecommunications according to the Classifier of economic activities (KVED) are revealed. It is shown that the state regulation mechanism of wireless telecommunications consists of subjects and objects of regulation, purpose, methods and measures of regulation. Methods of state regulation of wireless telecommunications include legal, economic and organizational methods. The regulatory and legal framework for the telecommunications sector is analyzed by the author and it was found out that the Laws of Ukraine use the concepts of wireless telecommunications and mobile communications as identical concepts. The structure of the state bodies responsible for regulating wireless telecommunications has been determined. The state of development of mobile communications and the mobile Internet is analyzed. It is shown that the main problems of state regulation of the mobile communications sector in Ukraine are the challenges of war, the need to improve the regulatory framework in this area, a reasonable tariff policy and support for investment in the latest technologies. Priority tasks of the state regulation of wireless telecommunications in Ukraine, in particular, ensuring the sustainability, stability and innovation of its development, are identified.

Keywords: state regulation mechanism; telecommunication sphere; wireless telecommunications; regulatory and legal support; regulatory authorities; methods of regulation; state policy.

Fig.: 2. References: 17.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-109-120](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-109-120)

УДК 004.738.5:339+658.8

JEL Classification: L810; M310

Світлана Вікторівна Повна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: svitlanapovna@gmail.com. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0654-9868>

Андрій Анатолійович Бондаренко

аспірант

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: bondarenko_andrii@outlook.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3547-0864>

ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОДОЛАННЯ СИСТЕМНИХ КРИЗ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

У статті розглянуто електронну комерцію як інструмент подолання системних криз розвитку підприємств у сучасних умовах господарювання, а також деталізовано стратегічні аспекти використання систем електронної комерції в діяльності підприємств. Проаналізовано сутність та перешкоди, які здатна спричинювати криза та потенціал електронної комерції в їхньому вирішенні. Доведено, що криза здатна виступати каталізатором можливостей для розвитку та боротьби із невизначеністю середовища, в якому функціонують підприємства електронної комерції. Досліджено особливості стратегічного управління прийняттям електронної комерції в умовах кризи та системних ефектах від цього рішення. Деталізовано стратегічний інструментарій, який здатні використовувати підприємства електронної комерції для боротьби із кризовими ситуаціями та періодами.

Ключові слова: електронна комерція; стратегічне управління; підприємство; криза; розвиток.
Табл.: 1. Бібл.: 19.

Постановка проблеми. Сучасні кризи, викликані глобальними економічними, соціальними та екологічними змінами, значно впливають на всі аспекти підприємницької діяльності. Кризові явища володіють тенденціями зміни структури та динаміки світової економіки, створюючи нові виклики для підприємництва.

Складність функціонування економіки України зумовлена переживанням двох масштабних криз, які послідовно накладалися одна на одну. Після тривалого періоду боротьби з наслідками пандемії COVID-19, яка вже сама по собі спричинила значний тиск на соціально-економічну систему, країна опинилася в умовах повномасштабної війни. Така послідовність подій не залишила можливості для повноцінного відновлення ресурсів та адаптації системи після пандемії.

Електронна комерція володіє значним потенціалом для розвитку підприємництва навіть в умовах прояву системних кризових явищ. Попри те, що підприємства електронної комерції, як і інші учасники ринку, зазнали значного впливу наслідків глобальних криз, технології електронної комерції відіграють ключову роль у подоланні цих викликів. Для досягнення

довгострокового виживання та зростання необхідно зосередитися на розробці стратегічних підходів, які забезпечують виживання бізнесу. У цьому контексті технології електронної комерції можуть слугувати не лише інструментом адаптації, а й основою для формування інноваційних бізнес-моделей, що враховують мінливі умови ринку та глобальні виклики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питань функціонування та розвитку систем електронної комерції України в умовах криз, спричинених пандемією COVID-19 та війною в Україні, присвячено дослідження багатьох вітчизняних та закордонних учених, серед яких варто відзначити наукові праці: Т. А. Наумової, Л. О. Кирильєвої, Я. І. Лемешко [1], Н. М. Борейко, Н. В. Параниці [2], Л. В. Гонтар [3], І. Максименко, А. Акімова, Д. Бікунова [4], Г. Білоцерківського, Н. Гудкової [5], Н. Новікової [6], І. Гамової, Н. Шпортюк, Г. Дугінець, Т. Бусаревої [7].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри істотну кількість досліджень, пов'язаних із різноманітними аспектами функціонування підприємств електронної комерції, недостатньо уваги приділено тому, як електронна комерція здатна впливати на негативні аспекти кризи. Крім того, залишається відкритим питання, яким чином стратегічне управління впливає на здатність підприємств електронної комерції до адаптації та подолання негативних наслідків кризи, спричиненої війною в Україні.

Мета статті. Метою статті є поглиблення теоретичних та прикладних положень використання електронної комерції як інструменту подолання системних криз підприємств в сучасних умовах господарювання, а також дослідження шляхів впливу електронної комерції на реалізацію стратегічного управління підприємствами в умовах кризових явищ.

Виклад основного матеріалу. Зростання кількості та частоти виникнення глобальних викликів зумовлює необхідність дослідження концепції кризи та її впливу на підприємництво та економічні системи. Розуміння природи кризи, механізмів її впливу та стратегій подолання є ключовим для забезпечення довгострокової життєздатності бізнесу й підтримки економічної стабільності.

Криза здатна руйнувати традиційні бізнес-моделі підприємств, а також зумовлювати потребу в пошуку нових шляхів створення та трансферу цінності від підприємства до покупців. Вплив кризи виходить далеко за межі окремого підприємства й має тенденцію шокувати цілі галузі. У результаті відбуваються різкі та раптові збої в економічних і соціальних системах, що демонструє глобальний характер кризи. Невідворотність, глибина та широкомасштабність впливу кризи, а також її тривалість потребує від підприємств вживання термінових заходів із відновлення, які в іншому випадку здатні суттєво відхилитись від наміченого стратегічного курсу, переживаючи невизначеність.

Ефекти кризи можуть бути численними та різноманітними, дослідження наголошують на зменшенні інтервалів між різними кризами та різноманітності їхнього характеру, а також на збільшенні руйнівності кризових дій [8-9]. Крім того, вплив кризи сильно залежить від контексту та може змінюватись залежно від тяжкості, частоти та джерела кризи (зумовленого внутрішніми чи зовнішніми факторами системи). Криза може набувати різних форм, наприклад, військові конфлікти, природні катастрофи, пандемії, політичні заворушення, інституційні дисфункції, валютні обвали та економічні спади, які можуть мати руйнівний вплив на підприємства.

Найбільш повно криза проявляється в сукупності викликів, що актуалізують її негативні прояви. Людський капітал дозволяє найбільш оптимально використовувати наявні ресурси під час кризи, забезпечуючи виживання підприємства. Під час кризи дефіцит спеціалістів стає більш відчутним, адже підприємства здатні концентруватися на акумулюванні нематеріальних знань, а втрата ключових працівників робить підприємство більш вразливим до викликів. Враховуючи той факт, що знання та досвід людей сприяють пошуку більш ефективних способів управління наявними ресурсами, втрата та наступна нестача спеціалістів може підірвати здатність підприємства реагувати на кризи. Створення цифрових навичок для співробітників може допомогти компаніям переформатувати бізнес-процеси та підвищити стратегічну гнучкість. Електронна комерція володіє потенціалом змінити корпоративні стратегії та культуру, сприяючи ефективності бізнесу та підвищенню продуктивності робочої сили. Електронна комерція вимагає значної кількості кваліфікованих спеціалістів, де зацікавлені сторони усвідомлюють важливість цифрових технологій, а менеджери готові прийняти такі технології. Усе це створює додатковий тиск на співробітників, які повинні володіти навичками «проектування, впровадження та інтеграції нових і існуючих ІТ-систем і мати досвід у бізнесі, фінансах, управлінні проектами, укладання контрактів та інтеграції даних» [10-11]. Варто зазначити, що є недостатнє усвідомлення потенціалу цифрових рішень, які бізнес може запровадити під час кризи, тому важливість цього потенціалу не передається працівникам, посилюючи системну проблему.

Наявність ресурсів і необхідної цифрової інфраструктури створює основу для використання та отримання переваг від технологій електронної комерції. При цьому реалізація даних технологій за своєю природою є стратегічно виправданою та здатна підвищити ефективність розподілення ресурсів підприємств. Брак ресурсів є фактором, який негативно впливає на ефективність зусиль підприємства в боротьбі з кризою. Як зазначено у роботі [11], попит на ресурси та кількість ресурсів, необхідних для впровадження технологій, прямо пропорційні швидкості впровадження цих технологій. Зокрема, найчастіше підприємства відчувають брак у матеріальних, зокрема, фінансових ресурсах, а також нематеріальних (часу, інформації,

інтелектуального капіталу тощо). Фінансові труднощі є основною проблемою МСП, оскільки вони створюють основу для розвитку інших слабких місць через нездатність отримати та використовувати цінні ресурси, покрити наявні та потенційні збитки, впроваджувати нові знання, а також реалізувати окремі технологічні інновації. Брак ресурсів спонукає підприємства шукати альтернативні рішення, які сприяють позитивному сприйняттю кризи підприємствами. Підкреслюємо важливість перерозподілу та реорганізації наявних ресурсів, придбання та обмін ресурсами, розширення мережі контактів як ключових способів боротьби з ресурсною недостатністю підприємств електронної комерції. До того ж використання концепції підприємницького бріколажу, що полягає у «креативному використанні наявних ресурсів, у тому числі тих, які були недооцінені або відкинуті» [8] є перспективним із погляду впровадження в діяльність вітчизняних підприємств.

Криза суттєво впливає на споживачів, викликаючи значні зміни в поведінці споживачів, моделях споживання та ринковому попиту, ступінь змін яких, незважаючи на значну кількість досліджень, залишається незрозумілим і становить інтерес для дослідників [4]. Криза змушує підприємства пристосовуватися до нових потреб споживачів шляхом «впровадження формальних та адаптованих процесів для задоволення вимог клієнтів» [12]. Гаврила Г. та де Лукас А. [13, с. 1] наголошують, що на сьогодні підприємства стикаються із двома прямими наслідками криз, зокрема «існуючі офлайн-конкуренти, які працюють із скороченою часткою ринку, і конкуренти в онлайн-роздрібній торгівлі, які збільшують частку ринку завдяки своїм кращим позиціонуванням ІТ-платформ електронної комерції». Водночас покупці мігрують до онлайн-каналів (Cordes & Musies, 2021), що призводить до багатьох труднощів для офлайн-сегментів підприємництва, що змушені адаптуватися до нових умов і слідувати за споживачами в цифрове середовище.

Криза здатна виступати джерелом можливостей, якими підприємства здатні скористатися для боротьби із невизначеністю. Значна кількість науковців притримується позиції позитивного впливу прийняття електронної комерції на загальну здатність підприємства боротися з наслідками кризи [1-6; 10]. Так, цифрові технології здатні виступати як стратегії виживання, що дозволяють підприємствам отримувати короткострокові та довгострокові вигоди від ринкових змін та турбулентності. Крім того, радикальний характер та швидкість виникнення кризових явищ підвищує мотивацію підприємству до пошуку та реалізації рішень, спрямованих на нейтралізацію негативних явищ: за такого сценарію темпи впровадження електронної комерції є значно вищими, ніж за аналогічного періоду відносної стабільності.

Системи електронної комерції, що в загальному виді являє собою процес та результат обміну товарами та послугами між продавцями та покупцями за рахунок технологій інтернету, сприяють отриманню сукупності позитивних ефектів для підприємств, де особливо варто відзначити: підвищену

адаптивність; інтенсифікацію; пошук нових способів введення бізнесу; зростання цінності для зацікавлених сторін, стратегічну гнучкість; розвиток конкурентних переваг; підвищення загального рівня продуктивності. Деталізуючи вигоди від прийняття електронної комерції. Крім того, доступ до нових ринків, зниження транзакційних витрат за рахунок усунення посередників; зміцнення партнерських відносин із клієнтами та постачальниками, збільшення можливостей співпраці великими компаніями, здатність знизити витрати на комунікацію та рекламу, підвищення іміджу компанії та експансію ринків, здатність суттєво скоротити робочий день для менеджерів-власників у деяких підприємствах, знизити зовнішній тиск з боку нового типу пропозицій цінності для клієнтів та отримати кращі можливості для інновацій у малих підприємствах є суттєвими перевагами від впровадження електронної комерції.

Електронна комерція також полегшує масштабування бізнесу в межах нових географічних ринків, оскільки підприємства здатні здійснювати експансію нових ринків без значних капітальних вкладень у фізичну інфраструктуру, тим самим реалізуючи агресивні стратегії, що є специфічним антикризовим підходом, що забезпечують розширенню діяльності. Крім того, подальша адаптація комерційних пропозицій під конкретні регіональні ринки також може бути оптимізована за рахунок технологій електронної комерції.

Стратегічне управління прийняттям електронної комерції виступає ключовим чинником досягнення успіху та забезпечення існування підприємств [14]. Через кризу підприємствам необхідно переглянути бізнес-стратегії, здійснити їхню зміну та переорієнтацію, а також здійснювати швидко прийняття рішень для виживання. У результаті, підприємства, які розробляють стратегії реагування на кризу, здатні проявити кращу самоорганізацію, спрямовану на збереження та зміцнення конкурентних переваг, і, як наслідок, краще використовувати нові можливості, що з'являються.

Враховуючи основоположне дослідження М. Портера (1980), яка висвітлює диференціацію, лідерство у витратах і стратегії фокусування, цікаво розглянути, як стратегії підприємства змінюються під час кризи. Наприклад, підприємства можуть реалізувати оборонні стратегії, спрямовані на «заморожування» діяльності підприємства та вибір вичікувальної тактики, а також обирати агресивні тактики, такі як розширення бізнесу та вихід на нові ринки. Підприємства також можуть вибрати стратегії скорочення витрат, такі як економія операційних витрат і зменшення рівня запасів. Крім того, посилений контроль над витратами, стандартизація товарів і послуг, а також використання ефекту масштабу можуть бути альтернативними шляхами підтримки функціонування підприємства. У наслідку, можна відзначити, що цілий ряд стратегій спрямований на підвищення стійкості підприємств перед обличчям негараздів, а також покращення стратегічної гнучкості, спрямованої на прийняття кращих рішень щодо подальшого виживання та розвитку.

Електронна комерція істотним чином впливає на спосіб реалізації стратегії та суттєво трансформує підходи до формування та реалізації стратегічного управління підприємствами, особливо в умовах кризи. Так, можливість використання обсягів даних про споживчу поведінку за рахунок аналітичних інструментів дає можливість сформуванню стратегії, адаптовані до конкретних сегментів клієнтів. У такому випадку підприємство здатне реалізувати стратегію диференціації в онлайн-просторі, забезпечуючи унікальну пропозицію, яка відповідає потребам окремих груп споживачів. Використання автоматизованих систем управління запасами, процесами логістики та обслуговування клієнтів дозволяє реалізувати стратегію лідерства у витратах, адже можливість автоматизації значно знижує операційні витрати, оптимізує використання ресурсів.

Значна кількість досліджень стверджує, що стратегічне управління діяльністю підприємств електронної здатне реалізувати підтримку стійкості та гнучкості підприємства перед обличчям кризи [15-16]. У цьому контексті першочерговим завданням стратегій є мінімізація економічних втрат при реалізації багатоваріантного підходу до формування стратегій реагування на тиск навколишнього середовища із подальшим вибором найбільш ефективного варіанту. Стійкість у цьому випадку ж результатом набору стратегічних дій та стратегічної рішучості зберегти конкурентну перевагу [15]. При цьому підприємству необхідно забезпечити стратегічну узгодженість у діях, що, за словами авторів роботи [16], дозволяє зберегти стратегічну ідентичність підприємства, одночасно адаптуючи інтенсивність і спрямованість стратегічних дій. Стратегічна узгодженість у цьому контексті формується на рівні стратегічних намірів осіб, що ухвалюють рішення, та виступають відповідною точкою для подальших стратегічних дій підприємства.

Формування стратегічних інструментів для боротьби з кризою в електронній комерції є складним, але необхідним завданням для забезпечення стійкості та довготривалого успіху підприємств, що використовують дані технології в своїй діяльності. Стратегічні інструменти сприяють ідентифікації потенційних ризиків та розробки набору превентивних заходів для боротьби та зменшення впливу негативних явищ. Реалізація інструментів також сприяє реконфігурації ресурсів на більш пріоритетні завдання, підвищення адаптивності підприємства, мінімізації ризику прийняття невважених рішень, а також укріпленню ринкових позицій за рахунок реалізації інновацій. Водночас впровадження стійких стратегій передбачає зміни в організаційній структурі, наприклад, підвищення її гнучкості, динамізму та адаптивності, збалансований розподіл повноважень та використання електронної комерції як ключового інструменту подолання системних криз. Дослідження [18] виділяють організаційну культуру та ідентичність, організаційну стратегію, організаційну поведінку, корпоративну структуру та процеси у якості ключових інструментів стратегічного реагування. Разом із цим, стратегії, які передбачають конфігурацію ресурсів, експериментування та вирішення проблем дефіциту ресурсів, можуть зробити підприємства більш витривалими.

На додачу до цього, реалізація стратегічного управління передбачає зміни в організаційній структурі, наприклад, підвищення її гнучкості, динамізму та адаптивності, збалансований розподіл повноважень та використання додаткових технологічних рішень до базових систем електронної комерції (наприклад, аналітичні інструменти та Big Data, платформи управління контентом (CMS), інструменти автоматизації маркетингу та оптимізації логістики, чат-боти, штучний інтелект тощо). У табл. 1 представлено перелік інструментів стратегічного реагування підприємств електронної комерції під час кризи.

Таблиця 1

Інструменти стратегічного реагування підприємств електронної комерції на кризові явища

Назва стратегічного інструменту	Потенційні ефекти	Використання електронної комерції для реалізації інструменту
Впровадження адаптивних моделей управління та делегування повноважень	Підвищення гнучкості в ухваленні рішень, збільшення ефективності управління	Інтеграція інструментів для управління командою та проектами, що сприяє покращеному контролю за виконанням оперативних завдань
Інтеграція інноваційних інструментів	Технологічна модернізація інфраструктури підприємства	Реалізація новітніх досягнень (штучного інтелекту, чат-ботів, Великих Даних тощо), що органічно поєднуються із основною інфраструктурою електронної комерції на підприємстві
Автоматизація процесів	Зменшення витрат часу та ресурсів, мінімізація людських помилок	Впровадження системи управління запасами, використання інструментів автоматизації фінансових операцій
Використання підприємницького бріколажу	Здатність до креативної рекомбінації доступних ресурсів для досягнення стратегічних цілей	Використання вже наявних платформ (соціальних мереж) для реалізації соціальної комерції, комбінування існуючих інструментів електронної комерції для оптимізації процесів (наприклад, інтеграція електронної пошти, чат-ботів та CRM-системи)
Програми навчання персоналу	Розвиток навичок та підвищення кваліфікації співробітників для адаптації до роботи з електронною комерцією	Використання онлайн-платформ для навчання, проведення інтерактивних тренінгів та вебінарів

Джерело: розроблено авторами із врахуванням [19].

Під час війни підприємства електронної комерції стикаються зі швидкими та часто непередбачуваними змінами, що охоплюють весь спектр функціонування підприємства. У цьому контексті забезпечення гнучкості реалізації стратегічних інструментів та стратегічного управління загалом дозволяє забезпечити необхідну здатність у маневруванні, що дозволяє швидко корегувати стратегії та бачити можливості. Гнучкість являє собою системну

характеристику здатності процесів підтримувати узгодженість дій у відповідь на кризу. Гнучкість виступає одним із ключових факторів підтримки стійкості підприємств як до кризових явищ, так і до стимуляції прийняття та використання систем електронної комерції. Гнучкість сприяє впровадженню технологічних рішень, пере направленню наявних ресурсів на потреби бізнесу, збереженню операційної ефективності та підтримки конкурентоспроможності. Війна в Україні суттєвим чином впливає на зміну споживчих пріоритетів, спричинюючи обмеження витрат та фокус на задоволенні базових потреб. Підприємства мають бути готовими адаптувати свої ціннісні пропозиції, асортимент та стратегії відповідно до цих змін. Гнучкість також дозволяє підприємствам електронної комерції швидко переорієнтувати свої ланцюги постачання, використовуючи альтернативних постачальників, реалізовувати локальні рішення або здійснювати пошук нових способів оптимізації логістичних процесів. Непередбачуваність доходів та зростання витрат під час війни потребують створення фінансових резервів, перегляду інвестиційних пріоритетів та запровадження нових підходів до управління ризиками. Завдяки цьому компанії можуть не тільки уникнути фінансового краху, але й знайти нові можливості для інвестування в стратегічні ініціативи. Зрештою, підтримання гнучкості у стратегічному управлінні електронною комерцією під час війни дає змогу підприємствам не лише пережити кризу, а й підготуватися до післявоєнного відновлення. Гнучкі компанії здатні краще адаптуватися до мирних умов, швидко масштабуючи свій бізнес та використовуючи отриманий досвід для створення інноваційних рішень. Таким чином, гнучкість стає не лише інструментом подолання кризи, а й стратегічною перевагою, яка формує довгостроковий успіх.

Висновки та пропозиції. Електронна комерція демонструє значний потенціал для розвитку підприємництва навіть в умовах криз, що особливо актуально в контексті сучасних викликів, пов'язаних із війною в Україні. Негативний вплив таких факторів, як нестача кваліфікованих спеціалістів, обмеженість ресурсів і цифрової інфраструктури, а також зміни в поведінці споживачів, суттєво ускладнює діяльність підприємств. Проте використання електронної комерції може частково компенсувати ці негативні наслідки, відкриваючи для підприємств нові можливості розвитку.

Стратегічне управління впровадженням електронної комерції на вітчизняних підприємствах ключовим фактором успіху й забезпечення життєздатності бізнесу в умовах кризи. Кризи вимагають перегляду бізнес-стратегій, їхньої переорієнтації та оперативного ухвалення рішень, що дозволяє підприємствам адаптуватися до нових умов. Електронна комерція істотно впливає на процес реалізації стратегій, трансформуючи підходи до стратегічного управління, особливо у критичні періоди.

Дослідження дало можливість виділити низку стратегічних асортиментів, а також розглянути роль електронної комерції в їхній реалізації. Можна стверджувати, що електронна комерція не лише трансформує традиційні бізнес-моделі, але й виступає стратегічним ресурсом для подолання кризових ситуацій, забезпечуючи підприємствам стійкість і можливості для зростання.

Список використаних джерел

1. Наумова Т. Трансформація ринку мережевого ритейлу України в умовах глобальних криз та війни / Т. Наумова, Л. Кирильєва, Я. Лемешко // *Економіка та суспільство*. – 2023. – № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-136>.
2. Борейко Н. Напрями підтримки суб'єктів господарювання у сфері електронної комерції в умовах економічної кризи, спричиненої пандемією COVID-19 [Електронний ресурс] / Н. Борейко, Н. Параниця // *Протидія мінімізації сплати податків: світовий досвід та практика України : матеріали науково-практ. круглого столу до Дня науки*, м. Ірпінь, 15 травня 2020 р. – Ірпінь, 2020. – С. 149–151. – Режим доступу: <https://api-ir.dpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/89018956-5ebc-4614-b28f-9e905276ffe3/content>.
3. Гонтар Л. Вплив електронної комерції на сучасні тенденції розвитку ринку збуту в умовах воєнного стану / Л. Гонтар // *Актуальні питання у сучасній науці*. – 2024. – № 5(23). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5\(23\)-59-70](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5(23)-59-70).
4. Maksymenko I. Development of the E-Commerce Market in Ukraine in the Context of Modern Challenges / I. Maksymenko, A. Akimov, D. Bikulov // *Baltic Journal of Economic Studies*. – 2024. – Vol. 10, no. 2. – Pp. 177–186. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-2-177-186>.
5. Bilotserkivskiyi H. E-Commerce in Ukraine in Conditions of Military Conflict / H. Bilotserkivskiyi, N. Gudkova // *Grail of Science*. – 2024. – No. 41. – Pp. 58–64. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.05.07.2024.007>.
6. Trends in the Development of E-Commerce in Ukraine / N. Novikova et al. // *Technology: Toward Business Sustainability. ICBT 2023. Lecture Notes in Networks and Systems*. – 2024. – Vol. 925. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-54019-6_8.
7. Innovative Aspect of E-Commerce Development in Ukraine / I. Gamova et al. // *Economics. Ecology. Socium*. – 2024. – Vol. 8, no. 1. – Pp. 40–52. DOI: <https://doi.org/10.61954/2616-7107/2024.8.1-4>.
8. Bricolage as an effective tool for the survival of owner-managed SMEs during crises / H. Baier-Fuentes et al. // *Journal of Business Research*. – 2023. – Vol. 157. – P. 113608. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113608>.
9. Кацицка Г. Кризові явища як основа виникнення дестабілізаційних процесів в економіці: актуальність теорій та розвиток кризисологічних досліджень / Г. Кацицка, Є. Намлієв // *Київський економічний науковий журнал*. – 2023. – № 1. – С. 103–116. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765x/2023-1-13>.
10. Khalil A. Do Digital Technologies Influence the Relationship between the COVID-19 Crisis and SMEs' Resilience in Developing Countries? / A. Khalil, M. E. A. Abdelli, E. Mogaji // *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. – 2022. – Vol. 8, no. 2. – P. 100. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc8020100>.
11. Skare M. Digital transformation and European small and medium enterprises (SMEs): A comparative study using digital economy and society index data / M. Skare, de las Mercedes de Obesso M., S. Ribeiro-Navarrete // *International Journal of Information Management*. – 2023. – Vol. 68. – P. 102594. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102594>.

12. Gouveia F. D. Digital Transformation for SMES in the Retail Industry / F. D. Gouveia, H. S. Mamede // *Procedia Computer Science*. – 2022. – Vol. 204. – Pp. 671–681. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.08.081>.

13. Gavrilava Gavrilava S. Spanish SMEs' digitalization enablers: E-Receipt applications to the offline retail market / S. Gavrilava Gavrilava, de Lucas Ancillo A. // *Technological Forecasting and Social Change*. – 2021. – Vol. 162. – P. 120381. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120381>.

14. Understanding micro-level resilience enactment of everyday entrepreneurs under threat / J. B. Smith et al. // *Journal of Small Business Management*. – 2022. – Pp. 1–44. DOI: <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.2017443>.

15. Conceptualization of SMEs' business resilience: A systematic literature review / M. H. Saad et al. // *Cogent Business & Management*. – 2021. – Vol. 8, no. 1. – P. 1938347. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1938347>.

16. Entrepreneurial resilience during the Covid-19 pandemic: navigating survival, continuity and growth / B. R. Purnomo et al. // *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. – 2021. – Vol. 13, no. 4. – Pp. 497–524. DOI: <https://doi.org/10.1108/jjee-07-2020-0270>.

17. Iborra M. What explains the resilience of SMEs? Ambidexterity capability and strategic consistency / M. Iborra, V. Safón, C. Dolz // *Long Range Planning*. – 2020. – Vol. 53, no. 6. – P. 101947. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101947>.

18. Gorjian Khazad Z. Development of Strategic Resilience Framework for Small Businesses Post-COVID-19 / Z. Gorjian Khazad, A. A. Gooyabadi // *Businesses*. – 2021. – Vol. 1, no. 3. – Pp. 127–141. DOI: <https://doi.org/10.3390/businesses1030010>.

19. Al-Bazaiah S. Impact of Entrepreneurial Bricolage on Performance of E-Commerce: Case Study in Jordan / S. Al-Bazaiah // *Journal of Digitainability, Realism & Mastery (DREAM)*. – 2022. – Vol. 1, no. 01. – Pp. 49–54. DOI: <https://doi.org/10.56982/journalo.v1i01.22>.

References

1. Naumova, T., Kyrylieva, L., Lemeshko, Ya. (2023). Transformatsiia rynku merezhevoho ryteilu Ukrainy v umovakh hlobalnykh kryz ta viiny [Transformation of the Ukrainian network retail market in the context of global crises and war]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-136>.

2. Boreiko, N., Paranytsia, N. (2020). Napriamy pidtrymky subiektiv hospodariuvannia u sferi elektronnoi komertsii v umovakh ekonomichnoi kryzy, sprychynenoi pandemiieiu covid-19 [Areas of support for business entities in the field of e-commerce in the context of the economic crisis caused by the covid-19 pandemic]. *Protydiia minimizatsii splaty podatkov: svitovyi dosvid ta praktyka Ukrainy – Counteracting tax minimization: global experience and Ukrainian practice* (pp. 149–151). <https://api-ir.dpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/89018956-5ebc-4614-b28f-9e905276ffe3/content>.

3. Hontar, L. (2024). Vplyv elektronnoi komertsii na suchasni tendentsii rozvytku rynku zbutu v umovakh voiennoho stanu [The impact of e-commerce on current trends in the development of the sales market under martial law]. *Aktualni pytannia u suchasni nauksi – Current issues in modern science*, (5(23)). [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5\(23\)-59-70](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5(23)-59-70).

4. Maksymenko, I., Akimov, A., Bikulov, D. (2024). Development of the E-Commerce Market in Ukraine in the Context of Modern Challenges. *Baltic Journal of Economic Studies*, 10(2), 177–186. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-2-177-186>.

5. Bilotserkivskyi, H., Gudkova, N. (2024). E-Commerce in Ukraine in Conditions of Military Conflict. *Grail of Science*, (41), 58–64. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science>.

6. Novikova, N. et al. (2024). Trends in the Development of E-Commerce in Ukraine / *Technology: Toward Business Sustainability. ICBT 2023. Lecture Notes in Networks and Systems*, 925. https://doi.org/10.1007/978-3-031-54019-6_8.
7. Gamova, I. et al. (2024). Innovative Aspect of E-Commerce Development in Ukraine / *Economics. Ecology. Socium*, 8(1), 40–52. <https://doi.org/10.61954/2616-7107/2024.8.1-4>.
8. Baier-Fuentes H. et al. (2023). Bricolage as an effective tool for the survival of owner-managed SMEs during crises. *Journal of Business Research*, 157, 113608. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113608>.
9. Katsytska, H., Namliiev, Ye. (2023). Kryzovi yavlyshcha yak osnova vynyknennia destabilizatsiinykh protsesiv v ekonomitsi: aktualnist teorii ta rozvytok kryzysolohichnykh doslidzhen [Crisis phenomena as the basis for the emergence of destabilization processes in the economy: the relevance of theories and the development of crisis research]. *Kyivskiy ekonomichnyi naukovyi zhurnal – Kyiv Economic Scientific Journal*, (1), 103–116. <https://doi.org/10.32782/2786-765x/2023-1-13>.
10. Khalil, A., Abdelli, M. E. A., Mogaji, E. (2022). Do Digital Technologies Influence the Relationship between the COVID-19 Crisis and SMEs' Resilience in Developing Countries? *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(2), 100. <https://doi.org/10.3390/joitmc8020100>.
11. Skare, M., de las Mercedes de, Obesso M., Ribeiro-Navarrete, S. (2023). Digital transformation and European small and medium enterprises (SMEs): A comparative study using digital economy and society index data. *International Journal of Information Management*, 68, 102594. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102594>.
12. Gouveia, F. D., Mamede, H. S. (2022). Digital Transformation for SMES in the Retail Industry. *Procedia Computer Science*, 204, 671–681. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.08.081>.
13. Gavrilava, S., de Lucas Ancillo, A. (2021). Spanish SMEs' digitalization enablers: E-Receipt applications to the offline retail market. *Technological Forecasting and Social Change*, 162, 120381. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120381>.
14. Smith, J.B. et al. (2022). Understanding micro-level resilience enactment of everyday entrepreneurs under threat. *Journal of Small Business Management*, 1–44. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.2017443>.
15. Saad, M. H. et al. (2021). Conceptualization of SMEs' business resilience: A systematic literature review. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1938347. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1938347>.
16. Purnomo, B. R. et al. (2021). Entrepreneurial resilience during the Covid-19 pandemic: navigating survival, continuity and growth. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(4), 497–524. <https://doi.org/10.1108/jee-07-2020-0270>.
17. Iborra, M., Safón, V., Dolz, C. (2020). What explains the resilience of SMEs? Ambidexterity capability and strategic consistency. *Long Range Planning*, 53(6), 101947. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101947>.
18. Gorjian Khazad, Z., Gooyabadi, A.A. (2021). Development of Strategic Resilience Framework for Small Businesses Post-COVID-19. *Businesses*, 1(3), 127–141. <https://doi.org/10.3390/businesses1030010>.
19. Al-Bazaiah, S. (2022). Impact of Entrepreneurial Bricolage on Performance of E-Commerce: Case Study in Jordan. *Journal of Digitainability, Realism & Mastery (DREAM)*, 1(01), 9–54. <https://doi.org/10.56982/journalo.v1i01.22>.

Отримано 11.09.2024

UDC 004.738.5:339+658.8

Svitlana Povna

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Department of Management and Administration
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: svitlanapovna@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-0654-9868>

Andrii Bondarenko

PhD student
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: bondarenko_andrii@outlook.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0006-3547-0864>

**ELECTRONIC COMMERCE AS A TOOL FOR OVERCOMING
SYSTEMIC CRISIS IN ENTERPRISE DEVELOPMENT
IN MODERN ECONOMIC CONDITIONS**

E-commerce has significant potential for the development of entrepreneurship even in conditions of crisis. The war in Ukraine has a significant negative impact on the ability of businesses to survive and continue to operate. The article examines e-commerce as a promising strategic tool for overcoming crises in the development of enterprises within modern business conditions. Among the key negative effects affecting enterprises, it is worth to note the lack of specialists, lack of resources and digital infrastructure, and changes in consumer behavior. However, the use of e-commerce can partially offset the negative effects of these factors, providing enterprises with new opportunities for development.

Strategic management of e-commerce adoption is a key factor in achieving success and ensuring the survival of businesses. Due to the crisis, businesses need to review business strategies, change and reorient them, and make quick decisions to survive. E-commerce significantly influences the way strategy is implemented and significantly transforms approaches to the formation and implementation of strategic management of enterprises, especially in times of crisis.

The process of strategy implementation is significantly affected by the set of strategic tools that can be used by e-commerce enterprises. The authors of this research propose to highlight the following strategic instruments, particularly, the adoption of adaptive management models and delegation of authority; integration of innovative instruments; automation of processes; use of entrepreneurial bricolage; and personnel training of enterprises' specialists. In addition, the influence of e-commerce on the ways of implementing each of the presented strategic instruments is considered. In addition, flexibility as a systemic characteristic is considered as a basis for the implementation of strategic instruments.

Keywords: *electronic commerce; strategic management; enterprise; crisis; development.*

Table: 1. References: 19.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-121-131](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-121-131)

УДК 005.003

JEL Classification: M10; M12

Артем Володимирович Бардась

доктор економічних наук, професор, директор навчально-наукового інституту економіки
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна)

E-mail: bardas.a.v@nmu.one. **RCID:** <https://orcid.org/0000-0002-8309-3796>

ResearcherID: [B-3348-2015](https://orcid.org/0000-0002-8309-3796)

Олександра Євгенівна Бардась

кандидат філологічних наук, доцент, доцент кафедри іноземних мов
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна)

E-mail: bardas.o.e@nmu.one. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-3176-1641>

Костянтин Валерійович Кошелюк

аспірант кафедри менеджменту

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна)

E-mail: kosheliuk.k.v@nmu.one. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0005-6584-7485>

РОЛЬ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ РОЗПОДІЛЕНИХ КОМАНД

У статті розглянуті питання, пов'язані з діяльністю розподілених проектних команд, причому особлива увага приділена питанням впливу комунікативного менеджменту. У сучасному світі інформація стає найціннішим ресурсом, а від оперативності її отримання та опрацювання. Поширення методологій гнучкого управління проектами (еджайлу) приділяє особливу увагу налагодженню комунікацій як усередині проектних команд, так і з зовнішніми стейкхолдерами, зокрема замовниками. Комунікаційний менеджмент відіграє важливу роль у мотивуванні членів розподілених команд, виконуючи функцію так званого «гігієнічного фактору». У роботі проаналізовано ті чинники, що супроводжують виникнення кризових ситуацій у проектній роботі. Розглянуто методичний підхід передачі комунікаційних обов'язків від фахівців із комунікації до рядових працівників (структура «активних ролей спілкування працівників» - АЕСР). Підкреслено роль цифровізації в забезпеченні роботи розподілених команд та визначено три основні типи працівників-комунікаторів, які має брати до уваги менеджер при побудові комунікаційної стратегії при роботі з розподіленими проектними командами.

Ключові слова: комунікаційний менеджмент; ефективність; проектні команди; менеджмент проектів; мотивування; лідерство.

Рис.: 1. Бібл.: 13.

Постановка проблеми. Важливими змінами сучасних підходів до організаційної діяльності людей стало застосування гнучких підходів до проектного менеджменту, а також поширення практики використання розподілених команд. Проте ця тенденція породила нові виклики, що зумовлені особливостями людської взаємодії, особливо це стосується проектних команд, до складу яких входять співробітники, які розташовані фізично в різних часових зонах, у різних країнах, в умовах відмінностей культурного та мовного середовища, до того ж можуть навіть не мати нагоди зустрітися в реальному житті. Як відомо, належність до різних знакових культур уже створює ризик потенційного викривлення інформації, на який накладаються

різні види шумів. Такі умови роботи ускладнюють взаємодію всередині проектних команд, створюючи ситуацію, у якій виникає криза комунікацій, а така криза є зазвичай є супутньою ознакою кризи організації. Криза комунікацій усередині колективу, що позначається на ефективності роботи групи, пов'язані з доступністю технологій, функціональними можливостями обраних інструментів комунікації, компетентністю співробітників, а також здатністю менеджерів проекту працювати віддалено та оперативно реагувати на зміни середовища. З погляду організаційної ефективності, використання технологій при роботі розподілених команд має як позитивні, так і негативні наслідки. Завдання керівників проекту полягає в налагодженні регулярного обміну інформацією між учасниками-виконавцями, з одного боку, а також між виконавцями та замовниками – з іншого. Для цього необхідно здійснювати прогнозування потенційних конфліктів та вживати заходів для запобігання їх виникненню, а також створення постійних інформаційних потоків для різних груп учасників комунікативного процесу. Поширення практик гнучкого управління проектами в сучасному менеджменті від самого початку мало на меті налагодження кращих комунікацій між учасниками проектної діяльності, зокрема підтримання обміну інформацією між учасниками проектної роботи та стейкхолдерами. Хоча виконавці також можуть розглядатися як важлива група стейкхолдерів, узагальнений підхід до комунікативного менеджменту спричиняє ситуацію, коли керівництво між комунікаціями всередині проекту та управлінням комунікаціями зі стейкхолдерами проекту переважною мірою приділяє увагу зовнішнім комунікаціям. Натомість у цій статті буде приділено увагу тому, наскільки зусилля керівництва з налагодження каналів комунікацій та обрана ним комунікаційна стратегія впливає на ефективність та результативність виконання проектних робіт.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми роботи розподілених команд та забезпечення комунікативних стратегій розглядалися протягом тривалого часу як в українськомовних, так і в англomовних дослідженнях. Серед них варто виокремити працю А. Баранецької, у якій розглянуто організаційні комунікації у двох аспектах – з погляду стратегічного управління організацією та з позицій зв'язків із громадськістю в кризових умовах [1, с. 113]. У статті В. Чередниченко представлено описання впливу комунікативного менеджменту в стратегії розвитку підприємства, причому авторка аналізує досягнення конкурентних переваг через ускладнення структури зв'язків зовнішнього та внутрішнього середовища [2, с. 3]. Робота В. Бебика присвячена дослідженню таких базових категорій, як інфокомунікативний менеджмент та його види [3, с. 5]. Н. Дубровіна, М. Ажаша, Т. Несторенко у своїй науковій роботі описують вплив комунікаційного менеджменту в організації на ефективність роботи людей [4]. М. Ажаша, О. Фурсін, О. Венгер [5, с. 129] визначають залежність ефективності діяльності з публічного ад-

міністрування від стратегії побудови комунікаційного менеджменту. У роботі [6, с. 101] проаналізовано вплив інструментів управлінської комунікації в організації за умови, коли паралельно використовується дві мови. Праця А. Муляна, М. Рідаріанті, С. Фаріда, Ф. Умарелла та Е. Ендрі вивчає зв'язок між соціоемоціональними здібностями лідера та інструментами комунікації, що застосовуються ним у відносинах із групою [7]. Ефективність лідерської діяльності в групах залежно від інструментів комунікаційного менеджменту розглядається також у роботі [8, с. 94].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. У розглянутих вище останніх дослідженнях та публікаціях за тематикою статті поза увагою залишилися питання, які розглядають вплив обраних керівниками проєктів стратегій комунікаційного менеджменту на успішність реалізації проєктних завдань, а також особливості забезпечення процесу комунікацій у проєктних командах, зокрема й розподілених.

Відповідно до визначеної мети можна сформулювати такі завдання дослідження:

- 1) з'ясувати значення комунікаційного менеджменту в проєктних організаціях;
- 2) визначити проблеми, що виникають у ситуації, коли організаційні комунікації не виконують своїх функцій;
- 3) вивчити архетипи комунікаторів у проєктних організаціях.

Мета статті. Головною метою цієї статті є дослідження ролі комунікаційного менеджменту з урахуванням його впливу на ефективність роботи розподілених команд.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оскільки членів проєкту можна вважати важливою організаційною зацікавленою стороною, виникає питання щодо побудови комунікаційної стратегії у спілкуванні з ними, яка б дозволяла активно залучати членів проєктної групи (команди) у такий спосіб, що максимально враховував їхні потреби та інтереси. Важливість внутрішньої (командної) комунікації для управління проєктами є вирішальною з багатьох позицій, зокрема це дозволяє підвищувати прозорість ключових рішень, пов'язаних із підготовкою, розробкою та реалізацією операційної стратегії за допомогою відкритих механізмів участі. Сучасні дослідження управління проєктами приділяють чимало уваги ролі внутрішнього спілкування в команді, особливо це стосується використання еджайлу (гнучких методів управління), зокрема скраму (*Scrum*).

Незважаючи на те, що члени команди проєкту можуть водночас розглядатися дослідниками як важливі зацікавлені сторони (внутрішніх стейкхолдерів) проєкту, відсутність різниці між забезпеченням комунікації між виконавцями та управлінням комунікацією зі стейкхолдерами зміщує увагу саме

на зовнішню комунікацію, оскільки інтуїтивно керівники тяжіють до сприйняття інформації від замовників (сторони, яка оплачує послуги) як більш важливої, порівняно із судженнями й думками членів проектної групи. В умовах розподілених команд, крім того, спілкування з членами проектної групи (команди) може ускладнюватися за рахунок складності одночасного спілкування з людьми, які фізично розподілені у просторі та часі. Більшість публікацій, які розглядають комунікацію проєкту в контексті підвищення надійності управління проєктом, зосереджуються саме на комунікації між проектною командою та зовнішніми стейкхолдерами [10-12].

Не заперечуючи важливості забезпечення надійних каналів обміну інформацією із зовнішніми стейкхолдерами, насамперед із замовниками, підприємство повинно мати план дій щодо роботи в умовах віддаленої роботи, у якому б акцент робився на забезпеченні комунікацій між членами проектних команд. Підприємство вживає превентивні заходи, метою яких є уникнення кризи в комунікаціях та зриву виконання замовлень. До того ж кризові ситуації у проектній роботі (і не лише в ній) супроводжуються низкою чинників, які поглиблюють та ускладнюють проблему, зокрема це: раптовість (неочікуване настання) подій, брак необхідної інформації, (швидка) ескалація подій, виникнення чуток із наступною їх трансформацією у «медіафакти», втрата контролю за розвитком ситуації, зростання уваги зовнішніх стейкхолдерів до проблем організації, «параліч свідомості» організації і зрештою – паніка [1, с. 113]. Тому обрання правильної стратегії комунікаційного менеджменту важливо з декількох причин: по-перше, це дозволяє повідомити керівництву про найкращий спосіб керувати віддаленою (дистанційною) роботою, а по-друге, визначити, які співробітники будуть більш ефективно працювати віддалено та які операції потребуватимуть особливого контролю керівництва.

Очевидно, що питання комунікаційного менеджменту, зокрема визначення цілей комунікаційної стратегії та набору інструментів управлінського впливу, каналів передачі повідомлень є функцією лідерства. У роботі [9] проаналізовано досвід роботи розподілених (віртуальних) міжнародних команд протягом тривалого періоду саме з погляду оцінки ефективності їхніх дій. Висновки авторів зводяться до того, що в умовах наборів абсолютно віртуальних команд, що складаються з незнайомих між собою та випадковим чином підібраних людей, які до того ж мають різний ступінь мотивації роль лідерів є дуже обмеженою, зокрема через відсутність відчуття спільноти, що дозволяла б проявити себе і лідеру, і його послідовникам. В інших роботах [7; 8; 11] підкреслено цінність стилю «трансформаційного лідерства», тобто такого способу впливу керівників на підлеглих, коли перші виступають в очах других зразками для наслідування, розглядають своїх співробітників

індивідуально та підтримують розвиток своїх співробітників, а також мотивують своїх співробітників шляхом ефективної комунікації позитивного бачення майбутнього».

У широкому розумінні комунікаційний менеджмент виступає інструментом управління соціальними комунікаціями як усередині організацій, так і між організаціями, а також між організацією та її середовищем, сприяючи досягненню організаційних цілей, поліпшенню комунікаційних процесів, формуванню і підтримці іміджу організації, досягненню згоди, співпраці й визнання всередині проектних робочих груп (команд).

Комунікаційний менеджмент як форма зворотного зв'язку є найважливішим компонентом усіх сфер життєдіяльності організації, що сприяє технологічному, економічному, соціальному процвітанню організації [4]. Фактично, його вплив досить добре описано двофакторною теорією мотивування Фредерика Герцберга: самі по собі комунікації не мотивують співробітників до виконання робіт, проте брак комунікацій чинить прямо протилежний вплив, демотивуючи підлеглих (це дозволяє розглядати комунікаційну стратегію керівника як один з «гігієнічних факторів»). При цьому, хоча важливість комунікації для ефективної роботи членів робочих груп (проектних команд) не ставиться під сумнів, проте важливим питанням залишаються ролі співробітників у процесі роботи розподілених команд. У випадку, коли у співробітників недостатньо ресурсів для виконання висунутих до них рольових вимог, вони відчують рольовий стрес [12, с. 144; 13, с. 96]. Якщо перелік вимог, які описують очікування від ролі працівників у розподіленій проектній команді, є надто широкий, то це спричиняє «розмитість ролей». Найбільш гостро з погляду ефективності діяльності організації ця «розмитість ролей» діється взнаки під час реалізації фази розроблення проекту та під час фази тестування продукту, коли важливого значення набуває здатність менеджерів забезпечити управління змінами, підтримуючи при цьому необхідний рівень мотивації залучених працівників проектної команди, що працюють розподілено, а також підтримання контактів із замовниками, метою яких має бути узгодження їхніх запитів (потреб) з реальними характеристиками прототипу продукту (рис. 1).

Додатковими викликами може стати відмінність у часових поясах (режимах робочого часу) співробітників, залучених до реалізації проекту, брак або слабкість організаційної культури та культурні відмінності, зокрема мовні, між членами команд. Фактично, саме оперативність обміну інформацією та здатність реагувати на зміни стають ключовими функціональними ознаками успішного комунікаційного менеджменту проектних команд.

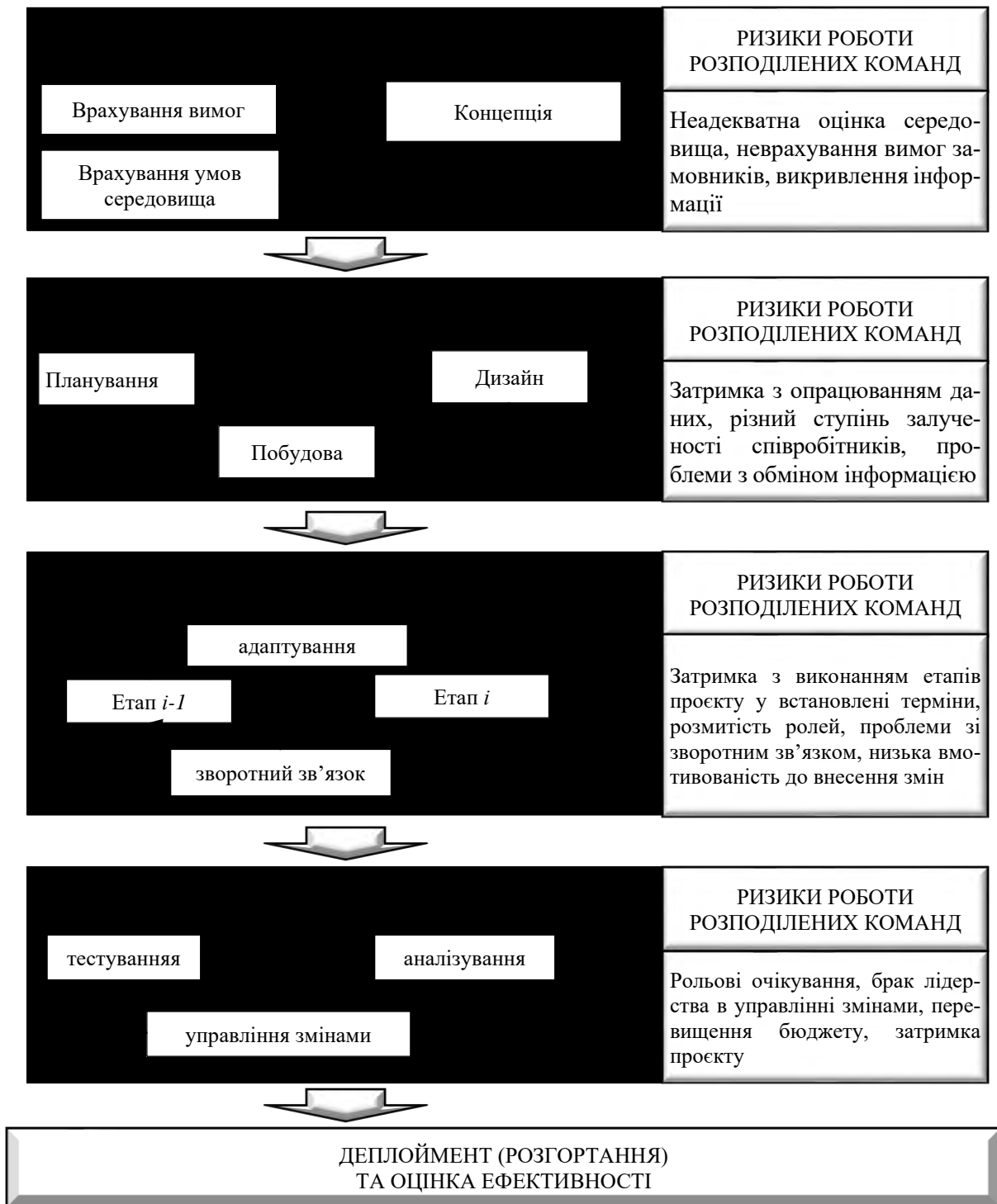


Рис. 1. Ризики роботи розподілених команд на основних фазах реалізації проекту

Джерело: розроблено авторами.

Донедавна не було досліджень, у яких автори пропонували б узагальнену структуру для описання всього спектра комунікаційних ролей, які працівники повинні виконувати в процесі роботи, зокрема під час реалізації проектів. Така ситуація ускладнює розуміння керівниками тих проблем у комунікаціях, з

якими стикаються працівники під час роботи в розподілених командах, особливо коли така робота має дистанційний характер. Т. Медсен і В. М. Верговен у 2019 році запропонували основу методичного підходу передачі комунікаційних обов'язків від фахівців із комунікації до рядових працівників [12]. Це так звана структура «активних ролей спілкування працівників» (AECR). Варто зазначити, що зазначені в цій структурі ролі недостатньо повно розроблені та описані, а наслідки структури AECR для стратегічного комунікаційного менеджменту ще не стали предметом активного обговорення. Рольові очікування є сильними прогностичними ознаками комунікативної поведінки та впливають на ефективність організації, хоча рольовий стрес і невизначеність ролі залишаються дуже актуальними проблемами у проєктних командах [13]. Зазначена робота досліджує проблеми та наслідки концепції гнучкості для сфери стратегічних комунікацій і попри своє надзвичайне поширення в діловій практиці, досі існує лише незначна кількість досліджень гнучкості у сфері стратегічних комунікацій. Саме тому керівникам, відповідальним за налагодження комунікацій або відповідним структурним підрозділам усередині організацій необхідно адекватно оцінювати власну організацію, з притаманними їй структурами та процесами, розширювати можливості спілкування між співробітниками, а також оперативно інформувати гнучку трансформацію своєї організації як усередині, так і ззовні. Швидкі трансформації організацій унаслідок цифровізації дедалі більшою мірою впливають на ефективність загальної діяльності компаній та організацію внутрішніх робочих процесів.

Управління проєктами визначається як «планування, моніторинг і контроль процесів реалізації та підтримки проєкту з урахуванням екологічних, економічних і соціальних аспектів життєвого циклу ресурсів, процесів, результатів і ефектів, спрямованих на реалізацію переваг для зацікавлених сторін і виконується прозорим, справедливим і етичним способом, що включає активну участь зацікавлених сторін [9].

Спілкування в контексті проєктів часто асоціюється з управлінням зацікавленими сторонами (стейкхолдерами), оскільки саме налагодження обміну інформацією між усіма учасниками є гарантією стійкості проєкту до кризових ситуацій. Застосування інструментів комунікаційного менеджменту в процесі управління проєктами передбачає розуміння інтересів, потреб та ідей різних зацікавлених сторін та обрання управлінських дій відповідно до них.

Застосування технологій для віддаленої роботи і їхня технічна підтримка є необхідними умовами для функціонування сучасних організацій, зокрема й таких, які є проєктними. Для досягнення цілей, що поставлені перед проєктною командою, необхідно налагодити канали надання необхідної інформації віддаленим працівникам.

У процесі виконання проєктних завдань співпраця та взаємодія часто стають складнішими та менш плідними під час віддаленої роботи. Невеликі команди, зазвичай, демонструють добру взаємодію і співпрацю під час віддаленої роботи. Особливу увагу менеджери при цьому повинні приділяти управлінню змінами, особливо в умовах виникнення криз чи невідкладних ситуацій, або коли складаються та реалізуються нові плани.

Таким чином, хоча складні системи самотужки знаходять свій комунікаційний оптимум, проте без зусиль керівника пошук такого оптимуму буде супроводжуватися низками криз, деякі з яких можуть виявитися фатальними для організації. У проєктних організаціях можна виділити такі типи співробітників-комунікаторів: 1) хаби – люди, до яких з багатьох джерел надходить інформація, а вони потім транслюють її по всіх каналах; 2) воротарі – експерти, які уважно скеровують інформаційні потоки, знають, що треба повідомити й кому, а чого взагалі не слід повідомляти; 3) барометри – спостерігачі людей і тенденцій, вони зазвичай стають відмінними наставниками (коучами) [5].

Висновки та пропозиції. Отже, під час роботи розподілених проєктних команд до серйозних викликів, які позначаються на ефективності їхньої роботи, належать такі: відчуття належності до команди, усвідомлення значення спільної справи, відповідальність за виконувану роботу, а також усвідомлення міри виконання поставлених завдань. Для подолання зазначених викликів комунікацій менеджери повинні розробляти та використовувати стратегію, яка спрямована на оперативне надання зворотного зв'язку учасникам, організацію регулярних зустрічей розподіленої команди та обговорення її учасниками прогресу з виконання поставлених завдань та труднощів, що виникають у процесі їх реалізації, пошуку варіантів розв'язання проблем. Очевидно, що особливу увагу менеджери мають приділяти учасникам, що «випадають» із комунікаційного кола спілкування та не надають зворотного зв'язку про хід виконання дорученої їм роботи. Важливим елементом комунікаційної стратегії має бути формулювання чітких та зрозумілих, вимірюваних цілей, їхня декомпозиція на визначені завдання з окресленими термінами виконання, надання підтримки та можливість врахування пропозицій учасників командної роботи.

Список використаних джерел

1. Баранецька А. Д. Інформаційно-комунікаційний менеджмент: кризові практики / А. Д. Баранецька // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. – 2021. – № 32. – С. 112–119.
2. Чередниченко В. Комунікативний менеджмент в стратегії розвитку підприємства / В. Чередниченко // Економіка та суспільство. – 2022. – № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-89>.
3. Бебик В. М. Інфо-комунікаційний менеджмент: поняття і типологія / В. М. Бебик // *International relations, part "Political sciences"*. – 2017. – № 13.
4. Dubrovina N. Evaluation of Quality of Services and Management in the Healthcare System / N. Dubrovina, M. Azhazha, T. Nestorenko // *International Relations 2020: Current issues of world economy and politics : proceedings of scientific works from the 21th International Scientific Conference, Bratislava, 3–4 December 2020.* – [S. l.]. – P. 174–185.
5. Ажажа М. А. Комунікаційний менеджмент як чинник підвищення ефективності публічного управління та адміністрування / М. А. Ажажа, О. О. Фурсін, О. М. Венгер // *Humanities studies.* – 2021. – № 86. – С. 127–137.
6. Бардась А. В. Еволюція вербальних інструментів управлінської комунікації в контексті концепції диглосії / А. В. Бардась, К. С. Богач, А. В. Дудник, О. В. Казимиренко // *Економічний вісник Дніпровської політехніки.* – 2021. – № 4. – С. 99–105.

7. Socio-Emotional Leadership Style as Implementation of Situational Leadership Communication in the Face of Radical Change / A. Mulyana, M. Ridaryanthi, S. Faridah, F. H. Umarella, E. Endri // *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*. – 2022. – № 11. – Pp. 150-161.

8. Бардась А.В. Лідерство як чинник групової динаміки всередині організації / А. В. Бардась, О. Є. Бардась, К. С. Богач, А. В. Дудник // *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. - 2023. – № 1. – С. 90-103.

9. Global Virtual Team Communication, Coordination, and Performance Across Three Peer Feedback Strategies / M. J. McLarnon, V. Taras, M. B. Donia, T. A. O'Neill, D. Law, P. Steel // *Canadian Journal of Behavioural Science*. – 2019. – № 51(4). – Pp. 207-218.

10. Manko B. A. Success factors in managing remote work: a global perspective / B. A. Manko, J. Rosiński // *Organizacja i Zarządzanie: kwartalnik naukowy*. – 2021. – Vol. 1, No. 53. – Pp. 41-56.

11. Who Leads More and Why? A Mediation Model from Gender to Leadership Role Occupancy / A.S.H. Bark, J. Escartín, S.C. Schuh, R.V. Dick // *Journal of Business Ethics* – 2015. – Vol. 139(3). – Pp. 473-483.

12. Madsen V. T. The big idea of employees as strategic communicators in public relation / V. T. Madsen, J. W. M. Verhoeven // *Big ideas in public relations research and practice* / eds. Frandsen F., Johansen W., Tench R., Romenti S. – Bingley: Emerald Publishing Limited, 2019. – Vol. 4, *Advances in Public Relations and Communication Management*. – Pp. 143–162.

13. Madsen T. Active Employee Communication Roles in Organizations: A Framework for Understanding and Discussing Communication Role Expectations / T. Madsen, W. M. Verhoeven // *International Journal of Strategic Communication*. – 2022. – № 16(1). – Pp. 91-110.

References

1. Baranetska, A.D. (2021). Informatsiino-komunikatsiinyi menedzhment: kryzovi praktyki [Information and communication management: crisis practices]. *Vcheni zapyski Tavriiskoho natsionalnogo universytetu imeni V.I. Vernadskoho – Scientific notes of the V. I. Vernadsky Tavrichesky National University*, 32(71), 112-119.

2. Cherednichenko, V. (2022). Komunikatyvnyi menedzhment v stratehii rozvytku pidpriemstva [Communicative management in the development strategy of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (42). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-89>.

3. Bebig, V.M. (2017). Info-komunikatsiinyi menedzhment: poniattia i typolohiia [Info-communication management: concept and typology]. *International relations, part "Political sciences"*, (13).

4. Dubrovina, N., Azhazha, M., Nestorenko, T. (2020). Evaluation of Quality of Services and Management in the Healthcare System. *International Relations 2020: Current issues of world economy and politics: proceedings of scientific works from the 21th International Scientific Conference 3–4 th December 2020* (pp. 174–185). Ekonomická univerzita v Bratislave.

5. Azhazha, M.A., Fursin, O.O., Venger, O.M. (2021). Komunikatsiinyi menedzhment yak chynnyk pidvyshchennia efektyvnosti publicnogo upravlinnia ta administruvannia [Communication management as a factor in increasing the effectiveness of public management and administration]. *Humanities studies*, (9(86)), 127-137.

6. Bardas, A.V., Bohach, K.S., Dudnyk, A.V., Kazymyrenko, O.V. (2021). Evolutsiia verbalnykh instrumentiv upravlinskoi komunikatsii v konteksti kontseptsii dyglosii [Evolution of verbal tools of managerial communication in the context of the concept of diglossia]. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politechniki – Economic Bulletin of Dnipro Polytechnic*, (4), 99-105.

7. Mulyana, A., Ridaryanthi, M., Faridah, S., Umarella, F. H., & Endri, E. (2022). Socio-Emotional Leadership Style as Implementation of Situational Leadership Communication in the Face of Radical Change. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 11, 150-161.

8. Bardas, A.V., Bardas, O.E., Bohach, K.S., Dudnyk, A.V. (2023). Liderstvo yak chynnyk grupovoi dynamiki vseredyni organizatsii [Leadership as a factor of group dynamics within the organization]. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politechniki – Economic Bulletin of Dnipro Polytechnic Institute*, (1), 90-103.
9. McLarnon, M. J., Taras, V., Donia, M. B., O'Neill, T. A., Law, D., & Steel, P. (2019). Global Virtual Team Communication, Coordination, and Performance Across Three Peer Feedback Strategies. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 51(4), 207-218.
10. Manko, B. A., & Rosiński, J. (2021). Success factors in managing remote work: a global perspective. *Organizacja i Zarządzanie: kwartalnik naukowy*, 1(53), 41-56.
11. Bark, A.S.H., Escartín, J., Schuh, S.C., & Dick, R.V. (2015). Who Leads More and Why? A Mediation Model from Gender to Leadership Role Occupancy. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 473-483. doi:10.1007/s10551-015-2642-0.
12. Madsen, V. T., & Verhoeven, J. W. M. (2019). The big idea of employees as strategic communicators in public relation. In Frandsen, F., Johansen, W., Tench, R., & Romenti, S. (Eds.), *Big ideas in public relations research and practice* (Vol. 4, Advances in Public Relations and Communication Management, pp. 143–162). Emerald Publishing Limited, Bingley.
13. Verhoeven, W. M., & Madsen, T. (2022). Active Employee Communication Roles in Organizations: A Framework for Understanding and Discussing Communication Role Expectations. *International Journal of Strategic Communication*, 16(1), 91-110.

Отримано 02.09.2024

UDC 005.003

Artem Bardas

Doctor of Sciences in Economics., Professor,
Director of the Educational and Research Institute of Economics
Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)
E-mail: bardas.a.v@nmu.one. **RCID:** <https://orcid.org/0000-0002-8309-3796>
ResearcherID: [B-3348-2015](https://orcid.org/0000-0002-8309-3796)

Oleksandra Bardas

PhD in Philology, Associate Professor
Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)
E-mail: bardas.o.e@nmu.one. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-3176-1641>

Kostiantyn Kosheliuk

PhD student
Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)
E-mail: kosheliuk.k.v@nmu.one. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0005-6584-7485>

THE ROLE OF COMMUNICATION MANAGEMENT IN ENSURING THE EFFICIENCY OF DISTRIBUTED TEAMS

The article examines issues related to the activities of distributed project teams, and special attention is paid to the impact of communication management. In today's world, information is becoming the most valuable resource, and the efficiency of its acquisition and processing. The spread of flexible project management (agile) methodologies pays special attention to establishing communications both within project teams and with external stakeholders, in particular customers. Communication management plays an important role in motivating members of distributed teams, performing the function of the

so-called "hygiene factor". It is noted that the issue of communication management, in particular, determining the goals of the communication strategy and a set of tools for managerial influence, channels for transmitting messages is a function of leadership

The article analyzes the factors that accompany the emergence of crisis situations in project work. The features of the project activities are described, as well as the strengths and weaknesses of distributed work, which can affect the level of motivation of members of work teams, are analyzed. The methodical approach of transferring communication responsibilities from communication specialists to ordinary employees (the structure of "active communication roles of employees" - AEER) is considered. The role of digitization in ensuring the work of distributed teams is emphasized and three main types of communicator workers are defined, which the manager should consider when building a communication strategy while working with distributed project teams. A list of recommendations related to ensuring the transparency of interaction processes in the project team and strengthening the mutual trust of its participants is offered, in particular: clear formulation of goals and objectives, division of responsibilities, establishment of feedback and some other aspects of communication management. It is noted that in the absence of a clear definition of goals, tasks and the structure of the distribution of powers, a conflict of role expectations arises, which are strong prognostic signs of communicative behavior crisis and affect the effectiveness of the organization and cause role stress.

Keywords: *communication management; efficiency; project teams; project management; motivation; leadership.*

Fig.: 1. References: 13.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-132-141](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-132-141)

УДК 65.01; 65.011.8; 005.342; 658.5

JEL Classification: M10; M19; L21; D81; O32

Ольга Іванівна Гарафонова

доктор економічних наук, професор

Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (Київ, Україна)

E-mail: ogarafonova@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4740-7057>

ResearcherID: [ABC-7520-2021](https://orcid.org/0000-0002-4740-7057). **ScopusID:** [56447113800](https://orcid.org/0000-0002-4740-7057)

Валерій Ілліч Палієв

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (Київ, Україна)

E-mail: valeriipaliiev1@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0000-5824-8322>

ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИХКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено концепцію антикрихкості підприємств у контексті сучасного бізнес-середовища, яке характеризується швидкими змінами та високим рівнем невизначеності. Проаналізовано ключові інструменти та методи, що сприяють підвищенню антикрихкості, зокрема цифрові технології, адаптивне стратегічне управління та розвиток корпоративної культури. Особливу увагу приділено ролі інноваційних підходів і цифровізації в оптимізації управлінських процесів, підвищенні прозорості та мінімізації ризиків. Результати дослідження можуть бути корисними для підприємств, які прагнуть не лише пристосовуватися до кризових ситуацій, але й використувати їх як можливості для зростання та зміцнення своєї конкурентоспроможності.

Ключові слова: антикрихкість; підприємство; цифрові технології; стратегічне управління; корпоративна культура; адаптивність; інновації; стійкість; прозорість; ризики.

Рис.: 3. Табл.: 1. Бібл.: 10.

Постановка проблеми. У сучасному світі, де турбулентність і невизначеність стали звичними супутниками бізнес-середовища, здатність підприємств пристосовуватися до змін та розвиватися в умовах кризи набуває особливої ваги. Антикрихкість, концепт, що відображає здатність не лише витримувати стресові ситуації, а і ставати сильнішими внаслідок їхнього впливу, стає однією з ключових характеристик успішного підприємства. На відміну від традиційної стійкості, антикрихкість передбачає активне використання криз як джерела розвитку й перетворення невизначеності на нові можливості.

Різноманітні інструменти, такі як управління ризиками, гнучкість операцій, інноваційні підходи, цифровізація процесів, диверсифікація активів та інші технології, відіграють фундаментальну роль у формуванні антикрихкості сучасного підприємства. Саме завдяки цим інструментам компанії здатні адаптуватися до швидких змін, передбачати потенційні загрози та не тільки зменшувати їх негативний вплив, а й використовувати їх для свого зростання. У цьому контексті антикрихкість розглядається як стратегічний підхід до управління, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним та стійким до зовнішніх і внутрішніх змін.

У цій статті досліджено ключові інструменти, що впливають на антикрихкість підприємства, їхнє застосування та взаємодію в умовах сучасного бізнес-середовища. Основна увага приділяється практичним аспектам реалізації антикрихкості, що дозволяє перетворювати нестабільність на основу для розвитку та підвищення ефективності. Детальний аналіз кожного з інструментів дає змогу виявити їхній вплив на адаптивність та стабільність організаційної структури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз підібраних джерел свідчить про різноманітний підхід науковців до дослідження концепції антикрихкості підприємств та інструментів її забезпечення в умовах динамічного бізнес-середовища. Праця Н. Н. Талеба «Антикрихкість. Про (не)вразливе у реальному житті» [9] розглядає основи антикрихкості та її значення в сучасному світі, ставлячи акцент на здатності систем зміцнюватися в умовах стресу. Ця концепція стала фундаментальною для побудови стратегії антикрихкості підприємств, про що свідчать подальші дослідження. Дослідження Т. Є. Воронкова, К. В. Грищук [2] фокусується на розробці антикризової системи управління підприємством, що підвищує його стійкість до зовнішніх викликів. Це дослідження доповнює основні теоретичні положення Н. Н. Талеба, описуючи конкретні методи, що дозволяють реалізувати антикрихкість у практиці підприємств. В. Миськів, В. Білик [7] розглядають ключові етапи антикризового управління, наголошуючи на важливості інтеграції цифрових технологій для підвищення адаптивності підприємств. Це дослідження підкреслює необхідність стратегічного управління для підвищення стійкості підприємств. О. Костюв'ят і О. Рогов [6] зосереджують увагу на цифровій трансформації та її ролі у формуванні антикрихкості підприємств. Вони підкреслюють, що використання цифрових технологій стає важливим інструментом для посилення стійкості в сучасних умовах. Г. В. Назарова, О. М. Руденко [8] досліджують вплив цифрових технологій на стійкість підприємств, підтверджуючи їхню ефективність як засобу адаптації до змінного бізнес-середовища. Ці дослідження актуалізують важливість розвитку цифрових компетенцій для підвищення конкурентоспроможності підприємств. В. В. Швед, С. В. Боковець [10] пропонують інтеграцію структурно-логічних моделей для стратегічного управління в кризових ситуаціях, що також є важливим кроком для розвитку антикрихкості. Це дослідження описує, як адаптація управлінських моделей підвищує стійкість до кризових ситуацій. О. М. Варіс, І. В. Ігнатенко [1] розглядають корпоративну культуру як важливий фактор антикрихкості, що сприяє зменшенню опору персоналу до змін та полегшує адаптацію до нових умов. Цей аспект є вагомим, адже антикрихкість не обмежується лише технологіями, а також охоплює управлінську культуру. Л. М. Горбаньова [4] у своїй роботі досліджує роль цифрових технологій у забезпеченні прозорості управлінських процесів, що поліпшує ефективність

та сприяє досягненню стійкості. Це свідчить про важливість технологічної інтеграції для підвищення ефективності управління. П. С. Ковальчук [5] аналізує виклики цифрової трансформації для українських підприємств, зокрема, як вони можуть використати антикрихкість для забезпечення стабільності. Це дослідження важливе для розуміння специфіки впровадження антикрихких стратегій в українському контексті. Отже, відібрані джерела надають глибоке та різнобічне розуміння концепції антикрихкості, підтверджуючи важливість інтеграції цифрових технологій, інноваційних підходів та розвитку корпоративної культури для підвищення стійкості підприємств в умовах економічної нестабільності [3].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Хоча концепція антикрихкості та її практичне застосування набувають дедалі більшої популярності серед науковців і практиків, залишається багато аспектів, які вимагають подальшого дослідження. Зокрема, недостатньо вивчено, як різні інструменти антикрихкості взаємодіють між собою в конкретних галузевих умовах, а також як можна адаптувати ці інструменти до підприємств різного масштабу та специфіки діяльності. Важливо також дослідити довгострокові наслідки використання антикрихких підходів, зокрема в контексті економічної невизначеності та змін у технологічному середовищі. Окремою темою, що потребує більш глибокого аналізу, є питання вимірювання рівня антикрихкості підприємств та розробка методичних інструментів для її оцінки.

Постановка завдання. Метою цієї статті є систематизація та аналіз ключових інструментів, що сприяють підвищенню антикрихкості підприємства, а також виявлення їхньої взаємодії в умовах мінливого бізнес-середовища. Зокрема, завданням дослідження є визначення основних інструментів для адаптації підприємств до стресових ситуацій, оцінка їхньої ефективності та створення рекомендацій щодо їх оптимального застосування у практиці управління.

Виклад основного матеріалу. Сучасні світові вимоги до ведення бізнесу орієнтовані на економічні, соціальні та екологічні аспекти функціонування підприємств. Антикрихкість підприємства та концепція стійкості є модельними орієнтирами, які значною мірою залежать від інтерпретації суспільством. Так, концепція соціальної відповідальності являє собою добровільний підхід до управління, у якому зацікавлені сторони компанії відіграють важливу роль. Відповідно до доповіді Брундтланда, соціальний аспект стійкого розвитку є капіталом поточного покоління і балансує між потребами теперішнього й майбутніх поколінь, тобто забезпечує справедливість між поколіннями в задоволенні їхніх потреб та прагнень.

Зростаючий інтерес до концепції стійкого розвитку і її підтримка свідчать про важливий зсув у розумінні взаємовідносин людини і природи. «Ця концепція контрастує з домінуючим світоглядом останніх двохсот років,

особливо в європейському менталітеті, де навколишнє середовище розглядалось окремо від соціально-економічних питань» [1, с. 71-74]. Багато дослідників і практиків наголошують на тому, що антикрихкість, як здатність підприємства зміцнюватися у відповідь на виклики та несподіванки, стає ключовим фактором його стійкого розвитку в сучасних умовах України.

Сутність корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) є досить широкою і складною для розуміння, оскільки вона може охоплювати практично будь-який аспект діяльності підприємства та розвивається здебільшого паралельно з вимогами зацікавлених сторін.

Концепція антикрихкості підприємств зародилася як реакція на сучасні виклики та невизначеність, що дозволяє підприємствам не лише зберігати стійкість, а й ставати сильнішими за умов стресу та несподіваних змін. Цей підхід спрямований на розвиток підприємств, які здатні адаптуватися і процвітати, забезпечуючи потреби теперішніх поколінь і одночасно створюючи міцний фундамент для майбутніх.

Деякі науковці вважають, що в сучасних умовах відносини між економічними суб'єктами та соціальними групами менш схильні до активного державного втручання, ніж це було з початку ХХ століття до кінця 70-х років. Тому із середини 80-х років вплив зацікавлених сторін на економічні суб'єкти став важливою темою для дослідників і практиків. Е. Боель та інші зазначають, що компанії стикаються з посиленою владою ключових груп зацікавлених сторін і складними зв'язками між ними, і більше не можна нехтувати інтересами менш очевидних груп.

На макрорівні ключовими економічними проблемами є, зокрема, економічне зростання, фінансовий стан країни, її конкурентоспроможність, торговий баланс тощо. На мікроекономічному рівні корпоративний контекст потребує ідентифікації фінансових показників підприємства, його довгострокової конкурентоспроможності та впливу на зацікавлені сторони.

Аналізуючи різні підходи до визначення антикрихкості економічних суб'єктів, можна зробити висновок, що антикрихкість сучасного підприємства є важливою характеристикою його фінансово-господарської діяльності, що визначає взаємодію з внутрішнім та зовнішнім середовищем через ключових стейкхолдерів.

Як уже зазначалося, концепція антикрихкості та КСВ сьогодні стосується інтеграції економічних, соціальних та екологічних аспектів. Це не завжди було так: у 1980-х роках антикрихкість здебільшого виходила з екологічного виміру, а економічні та соціальні питання розглядалися тільки в контексті їхнього впливу на довкілля. Згодом ці питання інтегрувалися в концепцію антикрихкості.

У контексті антикрихкості сучасні українські підприємства прагнуть не лише адаптуватися, але й використовувати кризові ситуації як можливість для зміцнення та розвитку, відповідаючи на виклики та перетворюючи невизначеність у переваги для підвищення своєї конкурентоспроможності (рис. 1).

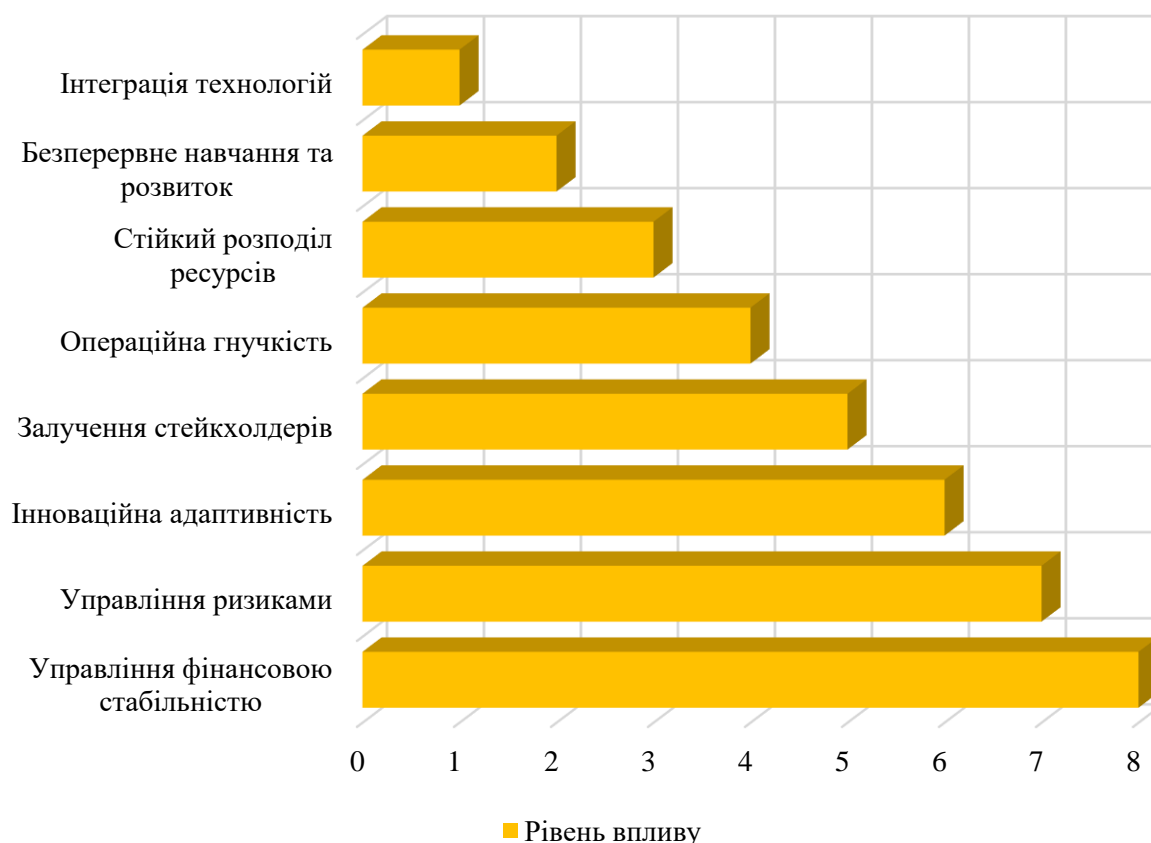


Рис. 1. Інструменти, що впливають на антикрихкість підприємства
Джерело: складено авторами.

Багато сучасних підприємств України активно просувають концепцію антикрихкості, здобуваючи високу репутацію в ділових колах та розвиваючи форми нефінансової звітності. У сучасній практиці підприємства покладаються на глобальний стандарт GRI для підготовки звітності про антикрихкість. Міжнародна ініціатива нефінансової звітності, Global Reporting Initiative (GRI), була створена в 1997 році Коаліцією за екологічно відповідальну економіку (CERES). Глобальний договір ООН підтримує десять принципів у сферах прав людини, праці, захисту довкілля та боротьби з корупцією, прагнучи співпраці з підприємствами для впровадження цих принципів у своїй сфері впливу.

Аналіз основних підходів до антикрихкості та методик емпіричного аналізу свідчить про тісний зв'язок між антикрихкістю компанії та її фінансовими показниками. Це припущення ґрунтується на логіці взаємозв'язку соціальної відповідальності та фінансових показників сучасних підприємств будь-якої галузі (рис. 2).

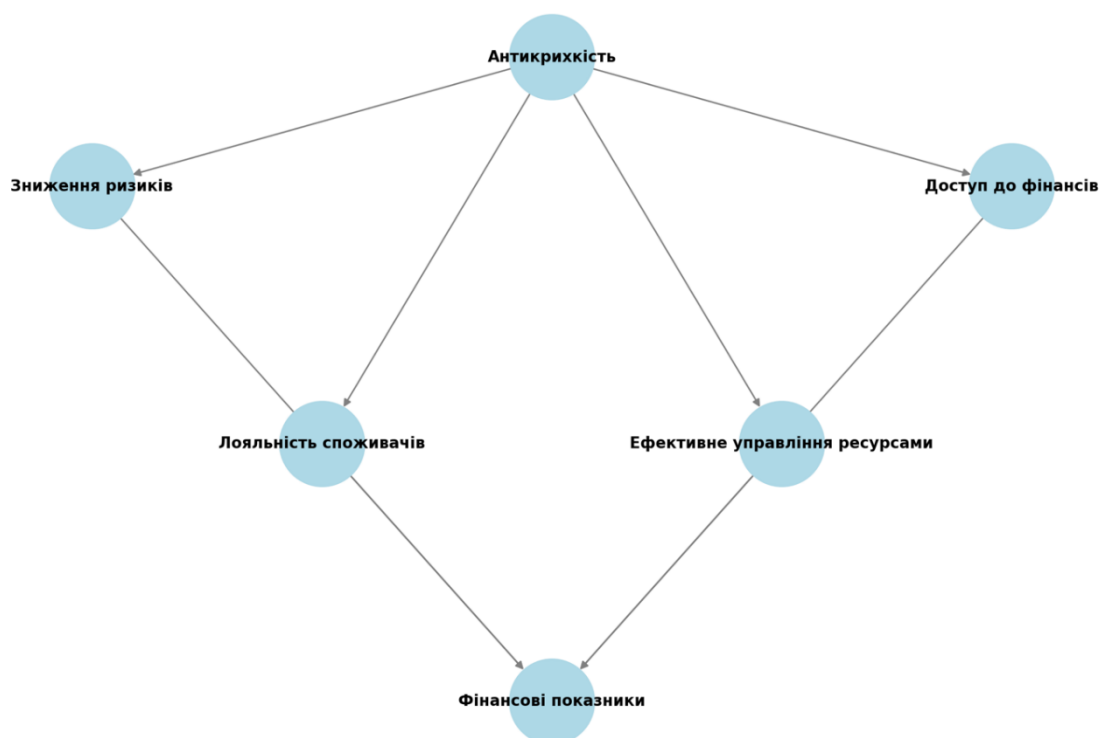


Рис. 2. Взаємозв'язок антикрихкості та фінансових показників сучасних підприємств

Джерело: складено авторами.

Зазначимо, що методики аналізу антикрихкості для кожного сучасного підприємства матимуть свої особливості у формуванні звіту. В економічному розділі повинні відображатися економічні показники, зокрема розкриватися політика корпоративного управління підприємством будь-якої галузі, включаючи відносини з акціонерами. В екологічному розділі наводяться результати діяльності підприємства, що впливають на навколишнє середовище, зокрема на природні екосистеми. У соціальному розділі описується підхід підприємств до підтримання трудових відносин.

Антикрихкість – це концепція, введена Нассімом Талебом, яка описує системи, що не просто переборюють невизначеність, а виграють від неї. На відміну від стійкості або міцності, які мають на меті протистояти стресу, антикрихкі системи стають сильнішими за умов невизначеності.

Таблиця 1

Порівняння концепцій крихкості, стійкості та антикрихкості

Характеристика	Крихкість	Стійкість	Антикрихкість
Реакція на стрес	Ламається під стресом	Залишається без змін	Покращується під стресом
Вплив невизначеності	Негативний	Нейтральний	Позитивний
Приклад системи	Скляна чашка	Гумова кулька	М'язова тканина

Джерело: складено авторами.

Антикрихкість має широке застосування в багатьох сферах – економіці, управлінні, інженерії тощо. Деякі приклади включають розвиток стартапів, які швидко адаптуються до змінного середовища, або інвестиційні портфелі, що використовують ризики для зростання.

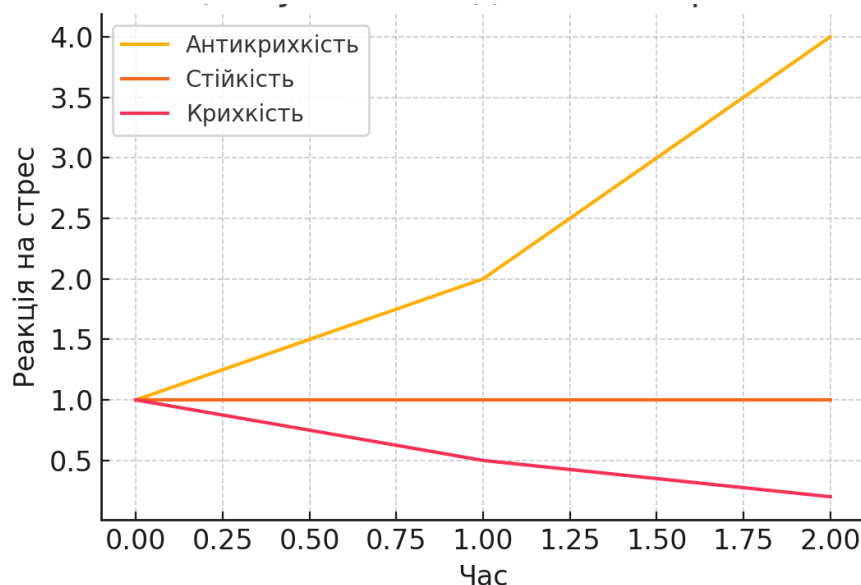


Рис. 3. Концептуальна модель антикрихкості

Джерело: складено авторами.

Концепція антикрихкості є новаторською в науці управління та економіки. Уперше запропонована Нассімом Талебом, вона описує системи, які виграють від змін і хаосу, на відміну від традиційних систем, які прагнуть уникати ризику. Суть антикрихкості полягає в тому, що ці системи не просто адаптуються до змін, а стають сильнішими внаслідок впливу зовнішніх стресорів.

Висновки і пропозиції. Висновки дослідження демонструють, що для підвищення антикрихкості підприємства в умовах постійних змін та невизначеності необхідно використовувати інтегрований підхід, який охоплює як управлінські, так і технологічні аспекти. Запропонована структурно-логічна модель стратегічного управління дозволяє забезпечити комплексний підхід до адаптації та стійкості організації, включаючи ключові компоненти управлінського аналізу, прийняття рішень і стратегічного планування. Така модель особливо актуальна для сучасних підприємств, які прагнуть не лише пристосовуватися до швидких змін, але й використовувати ці зміни як можливість для зміцнення своєї конкурентоспроможності.

Результати показали, що важливу роль у формуванні антикрихкості відіграють цифрові технології та корпоративна культура, які сприяють оптимізації управлінських процесів, підвищенню прозорості та ефективності прийняття рішень, а також мінімізації ризиків. Впровадження цифрових інструментів дозволяє керівникам своєчасно реагувати на зовнішні та внутрішні зміни, тоді як формування адаптивної корпоративної культури підтримує інноваційні зміни і сприяє зменшенню опору персоналу до нововведень.

Таким чином, розроблена модель є універсальною і може бути адаптована до потреб різних галузей, що робить її корисною для практичного застосування в умовах невизначеного бізнес-середовища. Подальші дослідження можуть зосередитися на вивченні специфічних факторів, що впливають на антикрихіть, а також на розробці методів для оцінки ефективності стратегічних рішень у цифрову епоху.

Список використаних джерел

1. Варіс О. М. Корпоративна культура як фактор антикрихітності підприємства / О. М. Варіс, І. В. Ігнатенко // Менеджмент і маркетинг. – 2022. – Т. 10, № 2. – С. 67-73.
2. Воронкова Т. Є. Формування системи антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] / Т. Є. Воронкова, К. В. Грищук // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. – 2017. – № 2(112). – С. 305-310. – Режим доступу: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9321/1/20180504_305.pdf
3. Гарафонова О. І. Дослідження дефініції «антикрихіть підприємств» / О. І. Гарафонова // Економічна синергія. – 2024. – № 1. – С. 173-182.
4. Горбаньова Л. М. Роль цифрових технологій у забезпеченні прозорості управлінських процесів / Л. М. Горбаньова // Економіка та держава. – 2024. – № 1. – С. 33-38.
5. Ковальчук П. С. Виклики цифрової трансформації для українських підприємств: антикрихітний підхід / П. С. Ковальчук // Економічний часопис. – 2021. – № 3. – С. 22-28.
6. Костюв'ят О. Цифрова трансформація та антикрихіть підприємств: виклики та можливості / О. Костюв'ят, О. Рогов // Економіка та управління. – 2023. – Т. 25, № 3. – С. 45-52.
7. Миськів В. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві [Електронний ресурс] / В. Миськів, В. Білик // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2024. – Т. 6, № 1. – С. 25-31. – Режим доступу: <https://science.lpnu.ua/uk/smeu-archive/vsi-vypusky/vypusk-6-nomer-1-2024/etapy-ta-zahody-antykryzovogo-upravlinnya-na>.
8. Назарова Г. В. Вплив цифрових технологій на стійкість підприємств в умовах невизначеності / Г. В. Назарова, О. М. Руденко // Бізнес Інформ. – 2023. – № 5. – С. 112-118.
9. Талєб Н. Н. Антикрихіть. Про (не)вразливе у реальному житті [Електронний ресурс] / Н. Н. Талєб. – Київ: Наш Формат, 2018. – 400 с. – Режим доступу: <https://www.yakaboo.ua/ua/antikrihkist-pro-ne-vrazlive-u-real-nomu-zhitti.html>
10. Швед В. В. Структурно-логічні моделі стратегічного управління в умовах кризи / В. В. Швед, С. В. Боковець // Економічний вісник. – 2012. – № 4. – С. 89-95.

References

1. Varis, O.M., & Ihnatenko, I.V. (2022). Korporatyvna kultura yak faktor antykrykhkosti pidpriemstva [Corporate culture as a factor in enterprise antifragility]. *Menedzhment i marketynh – Management and Marketing*, 10(2), 67–73.
2. Voronkova, T.Ye., & Hryshchuk, K.V. (2017). Formuvannia systemy antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom u suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Formation of an anti-crisis management system in modern business conditions]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dizainu – Bulletin of Kyiv National University of Technologies and Design*, 2(112), 305–310. https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9321/1/20180504_305.pdf.
3. Harafoнова, O.I. (2024). Doslidzhennia definitsii «antykrykhkist pidpriemstv» [Research on the definition of "enterprise antifragility"]. *Ekonomichna synerhiia – Economic Synergy*, 1, 173–182.
4. Horbanova, L.M. (2024). Rol tsyfrovyykh tekhnolohii u zabezpechenni prozorosti upravlinnykh protsesiv [The role of digital technologies in ensuring transparency of management processes]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, 1, 33–38.

5. Kovalchuk, P.S. (2021). Vyklyky tsyfrovoi transformatsii dlia ukrainykykh pidpryemstv: antykrykhyki pidkhid [Challenges of digital transformation for Ukrainian enterprises: An antifragile approach]. *Ekonomichnyi chasopys – Economic Journal*, 3, 22–28.

6. Kostiuvyat, O., & Rohov, O. (2023). Tsyfrova transformatsiia ta antykrykhykist pidpryemstv: vyklyky ta mozhlyvosti [Digital transformation and enterprise antifragility: Challenges and opportunities]. *Economics and Management – Ekonomika ta upravlinnia*, 25(3), 45–52.

7. Myskyv, V., & Bilyk, V. (2024). Etapy ta zakhody antykryzovoho upravlinnia na pidpryemstvi [Stages and measures of anti-crisis management at an enterprise]. *Menedzhment ta pidpryemnytstvo v Ukraini: eta-py stanovlennia i problemy rozvytku – Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development Issues*, 6(1), 25–31. <https://science.lpnu.ua/uk/smeu-archive/vsi-vypusky/vypusk-6-nomer-1-2024/etapy-ta-zahody-antykryzovogo-upravlinnya-na>.

8. Nazarova, H.V., Rudenko, O.M. (2023). Vplyv tsyfrovoykh tekhnolohii na stiikist pidpryemstv v umovakh nevyznachenosti [Impact of digital technologies on enterprise resilience in uncertain conditions]. *Biznes Inform – Business Inform*, 5, 112–118.

9. Taleb, N.N. (2018). *Pro (ne)vrazlyve u realnomu zhytti [Antifragility: Things That Gain from Disorder]*. Nash Format. <https://www.yakaboo.ua/ua/antikrihkist-pro-ne-vrazlyve-u-real-nomu-zhitti.html>.

10. Shved, V.V., & Bokovets, S.V. (2012). Strukturno-lohichni modeli stratehichnoho upravlinnia v umovakh kryzy [Structural and logical models of strategic management in crisis conditions]. *Ekonomichnyi visnyk – Economic Bulletin*, 4, 89–95.

Отримано 25.08.2024

UDC 65.01; 65.011.8; 005.342; 658.5

Olga Garafonova

Doctor of Economics, Professor

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine)

E-mail: ogarafonova@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4740-7057>

ResearcherID: [ABC-7520-2021](https://orcid.org/ABC-7520-2021). **ScopusID:** [56447113800](https://orcid.org/56447113800)

Valerii Paliiev

Pursuer of the third (educational-scientific) level of higher education

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine)

E-mail: valeripaliiev1@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0000-5824-8322>

TOOLS FOR FORMING ANTIFRAGILITY OF AN ENTERPRISE

The article explores the concept of enterprise antifragility within the context of a modern, dynamic business environment characterized by rapid changes and high levels of uncertainty. A comprehensive analysis of key tools and methods that foster antifragility is presented, including digital technologies, adaptive strategic management, and the cultivation of a resilient corporate culture. Special attention is given to the role of innovative approaches and digital transformation in optimizing management processes, increasing transparency, and minimizing risks. This study emphasizes how these tools can be systematically integrated to enhance an organization's ability to not only withstand crises but also leverage them as opportunities for growth and competitive strengthening.

Additionally, the article examines practical applications and real-world case studies where digitalization and adaptive strategies have significantly contributed to enterprise stability. By focusing on the interconnectedness of technological advancement and strategic adaptability, the findings underscore

the importance of fostering a proactive, innovation-driven environment. This approach enables organizations to continuously evolve, respond effectively to external shocks, and build long-term resilience. The insights derived from this research can be valuable for companies aiming to develop a robust framework for sustained growth, even in the face of market volatility and unforeseen challenges.

Although the concept of antifragility and its practical application are gaining increasing popularity among scholars and practitioners, several aspects still require further research. In particular, there is insufficient understanding of how various antifragility tools interact within specific industry contexts and how these tools can be adapted to enterprises of different scales and operational specializations. It is also important to investigate the long-term impacts of antifragile approaches, especially in the context of economic uncertainty and shifts within the technological landscape. Another topic that demands deeper analysis is the measurement of enterprise antifragility and the development of methodological tools for its assessment.

Keywords: *antifragility; enterprise; digital technologies; strategic management; corporate culture; adaptability; innovation; resilience; transparency; risks.*

Fig.: 3. Table: 1. References: 10.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-142-159](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-142-159)

УДК 330.341.1:334.722(477)

JEL Classification: M13; Q01

Вікторія Геннадіївна Маргасова

доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва і бізнесу
Київського національного університету технологій і дизайну (Київ, Україна)

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

Наталія Володимирівна Іванова

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри підприємництва і торгівлі
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: ivanova.nat.vlad@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-6622-7310>

Ольга Володимирівна Попело

доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту та адміністрування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: popelo.olha@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4581-5129>

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СВІТОВИХ СТАРТАП ЕКОСИСТЕМ ТА ЗАЛУЧЕННЯ КРАЩИХ ПРАКТИК ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ДЛЯ УКРАЇНИ

У статті досліджено тенденції світового розвитку стартап-екосистем. Доведено, що для успішного розвитку стартап-екосистеми в Україні важливо створити сприятливе середовище, яке б об'єднувало зусилля держави, бізнесу, освітніх і наукових інституцій. Проаналізовано цінність стартап-систем для економіки країн світу. Розкрито виклики, з якими стикаються екосистеми та стартап-центри різних країн. Досліджено ландшафт фінансування стартапів. Розглянуто поширені галузі та підгалузі стартапів. Виокремлено складові елементи побудови інноваційних екосистем: ключові компетентності, розподіл ризиків і винагород, прискорення комерціалізації. Окреслено альтернативні методологічні підходи до розвитку стартап-екосистем. Доведено, що використання досвіду провідних стартап-екосистем світу дозволяє Україні не лише переймати успішні моделі розвитку, але й адаптувати їх до локальних особливостей.

Ключові слова: *стартап екосистема, інновації, інноваційна стратегія, інноваційна система, інноваційне підприємництво, венчурне інвестування, методологія розвитку стартап-екосистеми, цифровізація, підприємство.*

Рис.: 3. Табл.: 2. Бібл.: 23.

Постановка проблеми. Цифрова революція не просто існує, вона прискорюється з кожним днем. Прогрес у сфері автоматизації, оцифрування інформації, безпрецедентний доступ до даних і демократизація знань трансформують усі без винятку галузі економіки. Розмах, масштаб і поширеність цих процесів справді вражає. За таких умов університетське середовище має всі передумови для генерування креативних ідей, створення інноваційних продуктів і передачі знань від академічної науки до реального сектора економіки. Університети виступають потужним джерелом створення і розвитку стартапів та формування інноваційних стратегій розвитку бізнесу.

Розвиток стартап-екосистем є важливим чинником економічного, соціального та технологічного прогресу в сучасному світі. Завдяки їм створюються унікальні цінності пропозиції на ринку, реалізується політика сприяння інноваціям, розвиток підприємництва та інтеграція нових ідей у різні сфери суспільного життя. Їхній вплив є багатограним і проявляється в декількох ключових аспектах, що визначають їхню важливість для економіки, бізнесу та суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методичні підходи й актуальні питання формування та розвитку стартап-екосистем знайшли відображення у численних наукових доробках вітчизняних і зарубіжних вчених, зокрема: Ю. Бажал, І. Гамова, І. Івахненко, Г. Лановська, М. Лемешко, І. Новікова, С. Пермінова, М. Ситницький, Т. Сулова, М. Чуприна, R. Adner, P. Budden, H. Chesbrough, S. Denicolai, L. Facin, A. Gomes, H. Gorski, O. Granstrada, M. Ikenami, R. Kazuo, F. Murray, R. Phaal, S. Salerno, G. Palamara, A. Zucchella та ін.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Актуальність дослідження та зростання наукового інтересу до феномену стартап-екосистем обумовлена статистично доведеним їхнім внеском в економічний розвиток різних країн світу. Стартапи стимулюють активність малого й середнього бізнесу, залучають інвестиції та сприяють розвитку нових ринків. Вони також підвищують ефективність використання ресурсів, впроваджуючи технології, що оптимізують виробничі процеси. Успішні стартапи часто стають магнітом для іноземного капіталу, залучаючи інвесторів, які шукають перспективні проекти. Це не лише сприяє розвитку окремих регіонів, але й формує позитивний міжнародний імідж країни як інноваційного хабу.

Проте нині існує недостатнє методологічне розуміння та практичне застосування основних принципів і моделей розвитку стартапів в українській економіці. Попри напрацьований багаторічний досвід, розвиток стартап-екосистем в умовах воєнного часу набуває особливого значення.

Мета статті. Метою статті є дослідження сучасних трендів та концептуальних підходів до розвитку світових стартап-екосистем, а також розробка рекомендацій щодо їх імплементації у практику інноваційного підприємництва для України.

Виклад основного матеріалу. Узагальнюючи дефініційні підходи, слід зазначити, що у найширшому сенсі термін «інноваційна екосистема» належить до середовища для пошуку інновацій; тобто до сукупності умов, які забезпечують стійкість процесів виникнення, передачі та комерціалізації інновацій у взаємопов'язаній соціально-економічній системі.

Концептуальна історія терміна «інноваційна екосистема» набрала популярності після публікації дослідження R. Adner. Він визначає інноваційну

екосистему як «колабораційні угоди, через які компанії об'єднують свої індивідуальні пропозиції в узгоджене, орієнтоване на споживача рішення» [1]. Це поняття базувалось на терміні «бізнес-екосистема», який використовував J. Moore [2] та інші.

Gomes та ін. [3] стверджують, що концепція інноваційної екосистеми частково виникла як реакція на фокус на захоплення вартості та конкуренцію, що було характерним для досліджень про бізнес-екосистеми, і що концепція інноваційних екосистем передбачала створення вартості та колаборацію. Однак в одному з найбільш цитованих досліджень про бізнес-екосистеми [2] J. Moore фактично поставив рівний акцент на колаборацію та конкуренцію: «У бізнес-екосистемі компанії спільно розвивають можливості навколо нової інновації: вони працюють як співпрацюючи, так і конкуруючи, щоб підтримати нові продукти, задовольнити потреби споживачів і, зрештою, включити наступний раунд інновацій» [2].

Нове тлумачення інноваційної екосистеми надали O. Granstranda та M. Holgersson: «Інноваційна екосистема – це еволюціонуючий набір учасників, діяльності та артефактів, а також установ і відносин, включаючи комплементарні та субституційні відносини, які є важливими для інноваційної діяльності окремого учасника або групи учасників. У цьому визначенні артефакти включають продукти та послуги, матеріальні та нематеріальні ресурси, технологічні та нетехнологічні ресурси, а також інші типи вхідних та вихідних елементів системи, включаючи інновації» [4]. Іншими словами, інноваційна екосистема може включати систему учасників з колаборативними (комплементарними) та конкурентними (субституційними) відносинами, а також систему артефактів з комплементарними та субституційними відносинами. Подібним чином P. Budden and F. Murray визначають інноваційні екосистеми як: «місця, які залучають п'ять типів зацікавлених сторін (дослідницькі установи, підприємці, корпорації, інвестори та уряди), пов'язані міцною соціальною структурою взаємних інтересів, потреб, а також взаємодоповнюючих ресурсів і довіри» [5].

Екосистеми стартапів мають значну цінність для національної економіки різних країн, генеруючи нові продукти та бізнес-моделі, які створюють робочі місця, підвищують корпоративну конкурентоспроможність, стимулюють економічне зростання та часто вирішують соціальні проблеми. Для окремої країни та її міст таку цінність можна кількісно визначити за допомогою екосистемної вартості (EV) їх реалізованих стартапів – показника, який став стандартним способом порівняння місцевих екосистем стартапів у всьому світі. Цінність екосистеми – це сума всіх стартапів і оцінок фінансування за останні 2,5 роки (рис. 1) [6].

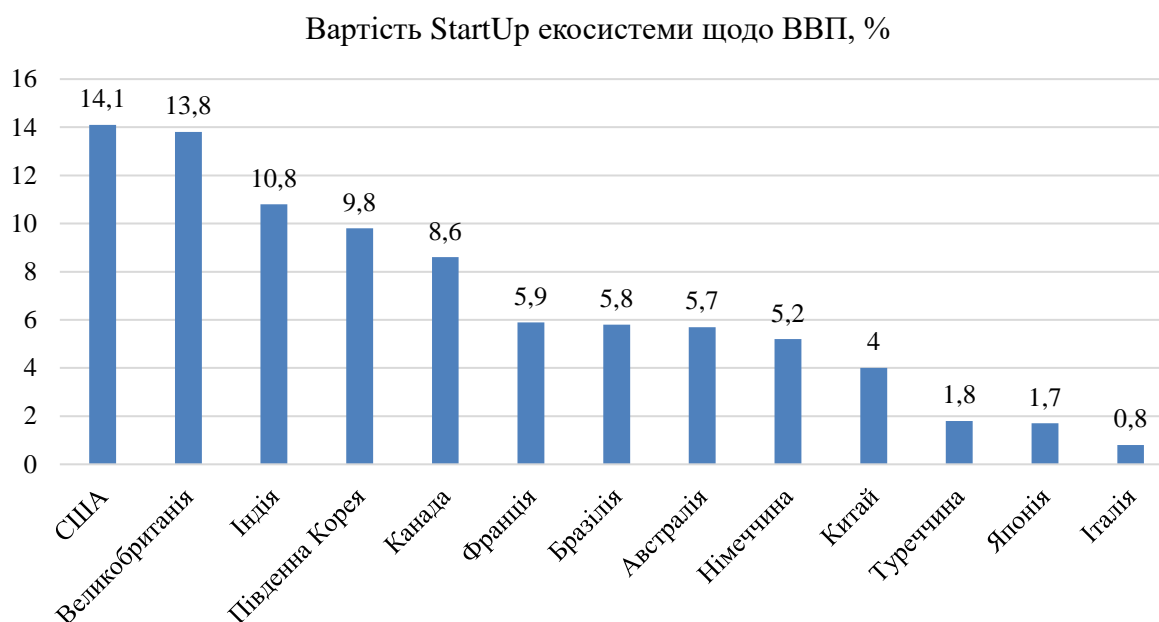


Рис. 1. Цінність стартап-екосистем для економіки країн світу
Джерело: [6].

Зазначимо при цьому, що співвідношення вартості екосистеми до ВВП, є вельми приблизним показником, який не свідчить, чи перетворює країна свій потенціал на успіх екосистеми стартапу. Натомість для достовірних висновків слід урахувати певні додаткові фактори – головним чином, скільки інновацій було здійснено та чи було це ефективно спрямовано в стартапи. Тільки за таких умов можливо визначити, чи був їхній потенціал максимально використаний.

Цінність екосистеми зосереджена на технологічних стартапах і нещодавніх виходах нових проєктів, а тому не враховує оцінку великих технологічних компаній, створених протягом певного часу. Можливість екосистеми стартапів країн G20 полягає в розблокуванні трильйонів доларів економічної цінності. Проте між країнами наразі G20 існують величезні відмінності. Так, Японія має національну цінність екосистеми, еквівалентну 1,7 % ВВП, тоді як співвідношення Італії становить лише 0,8 % – це набагато нижче середнього EV/ВВП співвідношення 8 %. Такі розриви між провідними та менш ефективними країнами надають значні можливості для створення додаткової вартості, але це стає реальністю лише за умов, що ці країни зможуть розвинути свої екосистеми стартапів та наблизитися до середнього показника G20.

У згаданому раніше глобальному звіті «Як країни переводять інноваційний потенціал в експоненціальне підприємництво» [6] зазначається, що якби для країн G20 з нижчими показниками (рис. 1) було можливо досягти середнього співвідношення цінності екосистеми до ВВП, це додало б додаткові 2,7 трильйона доларів у цінності екосистеми для глобальної економіки стартапів.

У США, наприклад, вартість національної екосистеми (сума всіх стартап-екосистем міст) наприкінці 2023 року становила 3,9 трильйона доларів. Це означає, що поточна вартість екосистем стартапів США еквівалентна 14 % ВВП. Незважаючи на те, що ВВП є мірою виробництва, а не вартості активів, співвідношення цінності екосистеми до ВВП (EV/GDP) є корисним показником створеної вартості [6].

Виклики, з якими стикаються екосистеми та стартап-центри різних країн, у всьому світі є ідентичними.

Так, у Глобальному звіті [7] зазначено, що у 2023-2024 роках кількість виходів стартапів та фінансування не демонструє жодних ознак відновлення до рівня, що існував до COVID-19. Проте є й багато позитивних історій, особливо для стартапів на ранніх стадіях, а перший квартал 2024 року демонструє ознаки подальшого покращення.

Глобальна екосистема стартапів стикається з проблемами через уповільнення виходу та проблеми з фінансуванням – у економіці стартапів великі виходи (понад 50 мільйонів доларів) вивільняють фінансовий і людський капітал, який може підтримувати нові підприємства. І навпаки, у більш жорсткому середовищі виходу капітал і потенціал залишаються заблокованими довше, замість того, щоб переходити до наступного підприємства. Таким чином, уповільнення виходу зменшує потенціал зростання екосистеми, оскільки стартапи на ранніх стадіях намагаються забезпечити достатнє фінансування, а стартапи на пізніх стадіях виснажуються (рис. 2).

З меншим обсягом доступного капіталу та занепокоєнням щодо майбутньої життєздатності стартапів, інвестори стають більш вимогливими, вимагаючи сильніших фундаментальних показників або чіткішого шляху до прибутковості. Це призводить до того, що стартапи закривають раунди Серії А у більш пізньому віці (більшість фінансування в рамках Серії А триватиме від 12 до 18 місяців.). У 2019 році лише 18 % стартапів, які уклали угоди Серії А, були віком від шести до дев'яти (6-9,9) років, але до 2023 року цей показник зріс до 31 %. Середній вік стартапів, які уклали угоду Серії А, становив 3,4 року у 2019 році, але збільшився до 4,2 року у 2023 році [7]. Однією з ознак покращення умов є обсяг фінансування серії А, який зростає на 18% з 4-го кварталу 2023 року до I кварталу 2024 року.

Хоча вік стартапів, які отримали угоди Серії А, почав зміщуватися в бік старших ще до 2022 року, за останні два роки ця тенденція прискорилося у провідних світових екосистемах. Серед трьох провідних екосистем 2024 року - Кремнієва долина, Нью-Йорк та Лондон – 25 % стартапів, що отримали угоди Серії А, були віком від шести до дев'яти років у 2023 році, тоді як у 2019 році цей показник становив лише 15 %. Це свідчить про те, що дефіцит венчурних інвестицій на ранніх стадіях відчувається навіть у найбільш забезпечених ресурсами екосистемах [7].

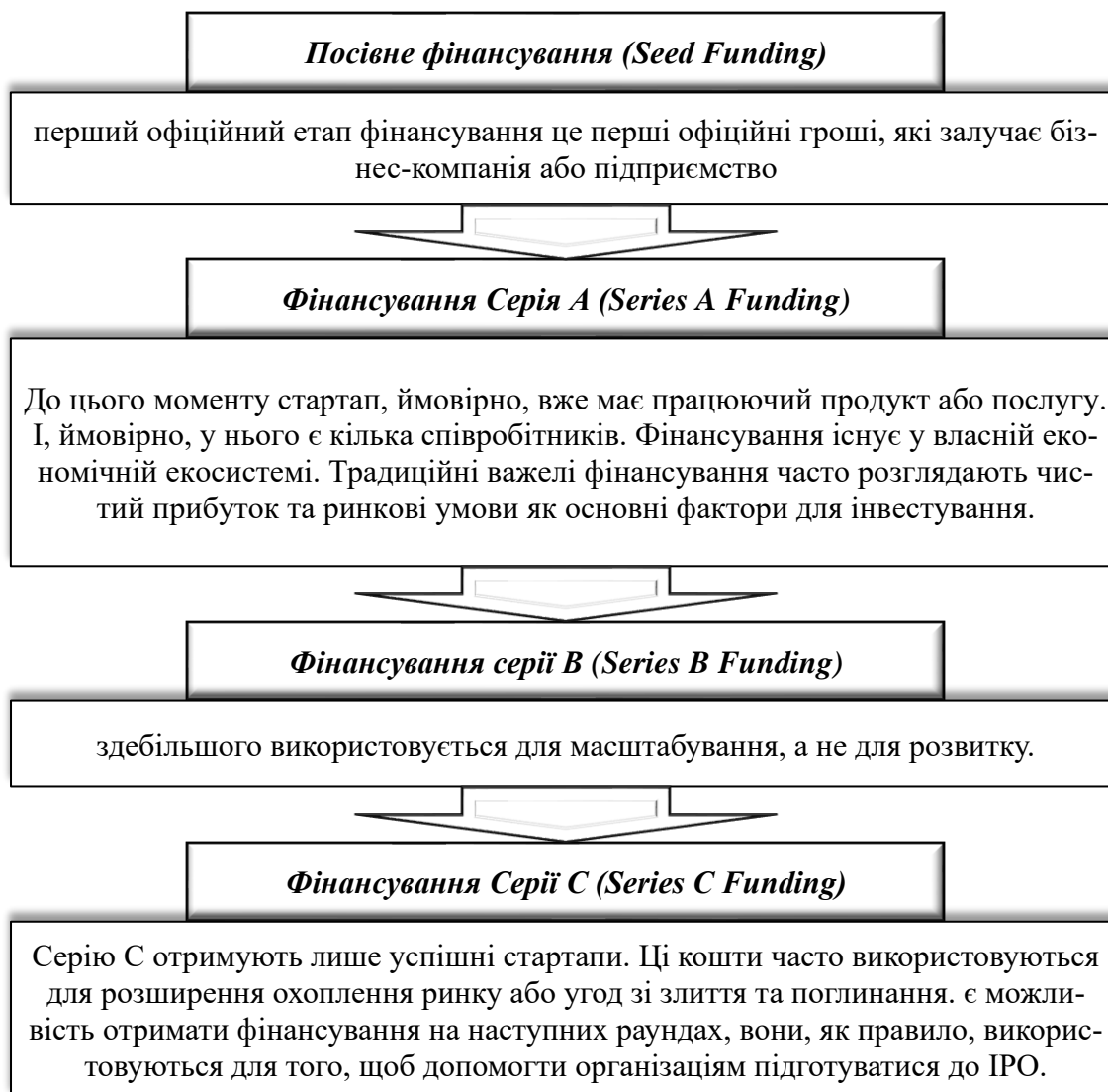


Рис. 2. Ландшафт фінансування стартапів

Джерело: Series A, B, C Funding: Averages, Investors, Valuations. <https://www.fundz.net/what-is-series-a-funding-series-b-funding-and-more#intro>.

Генеративний ШІ може стати лідером. Позитивним сигналом є придбання великими публічними компаніями наприкінці 2023 та на початку 2024 року таких стартапів у сфері ШІ, як Run:ai, Manta та pod.ai. Крім того, фінансовий успіх після IPO компанії Astera Labs, яка займається розробкою апаратного забезпечення для ШІ, перервав нещодавню серію невдалих IPO стартапів, що підтримуються венчурними фондами.

Єдинорогами є стартапи, які досягли оцінки в 1 млрд доларів перед виходом. У 2023 році кількість єдинорогів продовжила зменшуватись порівняно з попереднім роком. У 2023 році з'явилося на 58 % менше нових стартапів-єдинорогів, ніж у 2022 році, і на 87 % менше, ніж у 2021 році, коли було зафіксовано пік кількості стартапів-єдинорогів. Однак у першому кварталі 2024 року спостерігалось незначне зростання кількості стартапів-єдинорогів: 25 нових стартапів – найбільше з четвертого кварталу 2022 року. Як

і в минулому, США очолили список нових «єдинорогів» у 2023 році, отримавши 57 % глобальної частки (у 2022 році – 52 %). Хоча загальна кількість зменшилася, Китай майже подвоїв свою глобальну частку нових єдинорогів – з 6 % у 2022 році до 11 % у 2023 році. Належність кожного єдинорога до країни базується на тому, де знаходиться штаб-квартира стартапу. З 15 єдинорогами Кремнієва долина знову очолила всі екосистеми за кількістю нових єдинорогів у 2023 році, хоча це на 80 % менше, ніж у 2022 році [7].

Також відзначається зміна характеру підгалузей стартапів та вподобань інвесторів. У 2023 році більша частина нових єдинорогів працювали в підсекторах GenAI та Deep Tech, що є вищим показником, ніж у 2021 році. Стартапи Deep Tech потребують більше капіталу на ранніх стадіях для розробки своїх продуктів, що в поєднанні з глобальним ажіотажем навколо стартапів GenAI призводить до більших угод та вищих оцінок (табл. 1).

Таблиця 1

Найбільш поширені галузі та підгалузі стартапів

Галузь (підгалузь)	Характеристика
1	2
Advertising Tech (Adtech)	фіксує різні типи аналітики та цифрових інструментів, що використовуються в контексті реклами та маркетингу. Великі та складні системи використовуються для спрямування, передачі або моніторингу реклами цільовій аудиторії будь-якого розміру та масштабу
Advanced Manufacturing & Robotics (AMR)	використання інтелектуальних технологій для вдосконалення традиційного виробництва продукції та/або процесів, а також наука й технології роботів, їх проектування, виготовлення та застосування
Agriculture Tech (Agtech) & New Food: Agtech	фіксує використання технологій у сільському господарстві, садівництві та аквакультурі з метою підвищення врожайності, ефективності та прибутковості за допомогою моніторингу інформації та аналізу погоди, шкідників, температури ґрунту та повітря. Нова їжа включає технології, які можна використовувати для підвищення ефективності та сталості при проектуванні, виробництві, виборі, доставці та споживанні їжі
Штучний інтелект, великі дані та аналітика (Artificial Intelligence, Big Data & Analytics AI & BD)	область технологій, присвячена вилученню значення з великих наборів необроблених даних, наприклад, часто включаючи моделювання інтелектуальної поведінки в комп'ютерах
Блокчейн (Blockchain)	децентралізований метод зберігання даних, захищений криптографією. Компанії, які будують свій продукт/архітектуру на основі цієї децентралізованої та зашифрованої технології, визначаються як компанії Blockchain. Криптовалюти є однією з багатьох інновацій, які використовують блокчейн
Cleantech	стійкі рішення у сферах енергетики, води, транспорту, сільського господарства та виробництва, які включають сучасні матеріали, розумні мережі, очищення води, ефективне зберігання енергії та розподілені енергетичні системи

Закінчення табл. 1

1	2
Кібербезпека (Cybersecurity)	сукупність технологій, процесів і методів, призначених для захисту мереж, комп'ютерів, програм і даних від атак, пошкоджень або несанкціонованого доступу
Edtech	технологія, спрямована на розробку та застосування інструментів (включаючи програмне забезпечення, апаратне забезпечення та процеси), призначених для переробки традиційних продуктів і послуг в освіті
Fintech	технологія, спрямована на вдосконалення існуючих процесів, продуктів і послуг у сфері фінансових послуг (включно зі страхуванням)
Ігри (Gaming)	розробка, маркетинг і монетизація відеоігор і гральних автоматів, а також супутніх послуг
Науки про життя (Life Sciences)	Науки про життя займаються діагностикою, лікуванням і лікуванням захворювань і станів. Це включає в себе стартапи в біотехнологіях, фармацевтиці та медичних техніках (також їх називають медичними пристроями)

Джерело: [8].

Однією з головних тенденцій став сплеск стартапів GenAI – у 2023 році 18 % усього венчурного фінансування було спрямовано на такі проєкти. Обсяг венчурного фінансування GenAI збільшився в 3 рази у 2023 році порівняно з 2022 роком, а кількість угод зросла майже вдвічі. Хоча цей сплеск фінансування ШІ був результатом кількох факторів, випуск ChatGPT 3.5 для широкої публіки 30 листопада 2022 року став відправною точкою для наступного року, оскільки інвестори та стартапери звернули свою увагу на цю передову технологію [7].

13 березня 2024 року Європейський парламент ухвалив Закон про штучний інтелект (AI Act) – першу у світі всеосяжну правову базу для ШІ. Незабаром Закон про ШІ заборонить заборонені види діяльності у сфері ШІ, такі як соціальний скоринг та використання біометричних даних у реальному часі для всіх країн ЄС. Він також встановить кодекси практики та зобов'язання для систем з високим рівнем ризику щодо управління ризиками, безпеки даних, людського нагляду та прозорості. Стартапи з країн, що не входять до ЄС, також повинні будуть дотримуватися цього регламенту. Перед прийняттям закону європейські засновники висловлювали занепокоєння, що запропонований Закон про штучний інтелект сповільнить інновації та поставить їх у не вигідне становище порівняно з американськими компаніями. Однак поки що зарано говорити про вплив закону, оскільки деякі з його вимог не будуть остаточно доопрацьовані ще кілька років.

Участь корпоративного венчурного капіталу (CVC) на ранніх стадіях також має тенденцію до підвищення оцінки стартапів, оскільки це передбачає негайне застосування бізнес-кейсів цих передових технологій. Хоча участь корпоративного венчурного капіталу у фінансуванні стартапів загалом

дещо зросла, великі фірми брали участь у найвідоміших проєктах у сфері високих технологій за останні кілька років (французький стартап Mistral.ai, який отримав фінансування від Microsoft та BNP Paribas, та Eavor, геотермальний стартап з Калгарі, що базується на чистих технологіях, який отримав підтримку від BP Ventures та OMV).

Підгалузі чистих технологій та GenAI виявилися стійкими, випередили аналогічні підгалузі, навіть попри те, що вони переважно є більш капіталомісткими, ніж традиційні стартапи у сфері програмного забезпечення.

Стартапи у сфері чистих технологій пропонують екологічні рішення у сферах енергетики, водопостачання, транспорту, сільського господарства та виробництва. Переживши попередній пік у 2018 році, цей підсектор знову з'явився, продемонструвавши зростання на пізній стадії у другому півріччі 2023 року. Успіх екологічно чистих технологій - це регіональні проєкти. На відміну від більшості інших підгалузей, де здебільшого домінують американські стартапи, Європа взяла на себе лідерство у фінансуванні екологічно чистих технологій на ранніх стадіях. Три найактивніші європейські країни у сфері чистих технологій (Велика Британія, Франція та Німеччина) випередили США та Китай. Ці «євролідери» збільшили обсяг фінансування Серії А у сфері чистих технологій майже на 50% у 2023 році порівняно з 2021 роком, тоді як Китай та США за цей час зменшили його на 40% та 20% відповідно. Загалом близько 15 % фінансування Серії А у сфері чистих технологій отримали стартапи, розташовані в країнах-євролідерах, порівняно з лише 4 % у США та Китаї [7].

Отже, виокремимо основні постулати побудови інноваційних екосистем на основі найкращих закордонних практик (рис. 3).

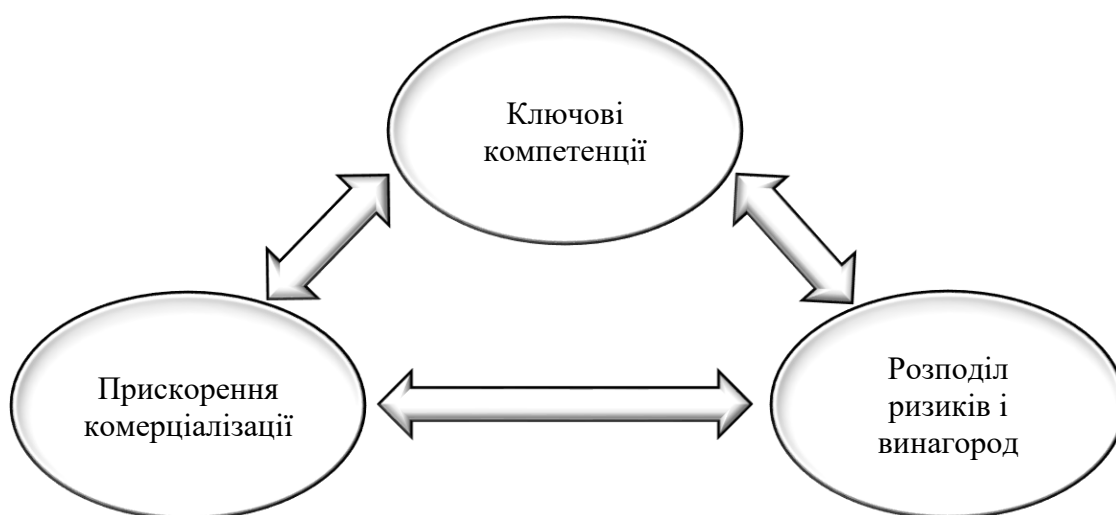


Рис. 3. Складові елементи побудови інноваційних екосистем
Джерело: розроблено авторами.

1. Ключові компетенції. Кращі практики для створення основних компетенцій зазвичай вимагають більше однієї ключової компетенції.

Однією з найбільших переваг роботи в різних секторах є різноманітність поглядів і досвіду. Коли об'єднуються академічні дослідники із лідерами галузі, практиками та політиками, їх ідеї розвиваються таким чином, чого б не відбулося, якби кожен залишався на своєму шляху. Створення простору для колаборації є надзвичайно важливим. Незалежно від того, чи то інноваційні центри, міжсекторальні семінари, мережеві заходи чи консультативні ради, потрібно дати дослідникам можливість поділитися своїм досвідом.

Legal Innovation [9] поєднує у своїх інноваційних послугах право і цифрові технології. Start Inc. [10] використовує концепцію тайм-банкінгу для розвитку нових можливостей у сфері економіки спільного користування. Доцільно відзначити, що в епоху цифрових технологій інноваційні послуги та продукти зазвичай створюються у формі платформ, де взаємодіють професійні знання та технології.

Людський фактор є неминучим фактором успіху для ведення бізнесу. Згідно з визначенням програми аналітичного підрозділу Інституту Брукінгса [11], людський фактор охоплює сильне лідерство, кваліфіковану робочу силу та висококваліфікованих дослідників. Однак, результати показують, що найкращі практики не обов'язково потребують інтеграції всіх трьох елементів. Закордонний досвід демонструє приклади сильного лідерства, як, наприклад, Legal Innovation (Мексика) [12], індонезійська фірма агротехнологій [13], що відзначаються науково-дослідним потенціалом та конвергенцією міждисциплінарних професіоналів. Кращі практики у сфері людських ресурсів демонструє Kiddocare [14] - малайзійський стартап у сфері догляду за дітьми, що вирізняється своєю програмою кар'єрного зростання, яка спрямована на підготовку висококваліфікованих нянь. Kiddocare зазначають, що 32,4 % малайзійських жінок стикаються з необхідністю обирати між продовженням кар'єри або вихованням дітей.

Однією з найбільших проблем в інноваціях є рівень ризику. Державно-приватне партнерство (ДПП) є чудовим способом розподілу ризиків, що робить амбітні проекти більш здійсненними. Державний сектор може втрутитися на ранній стадії з початковим фінансуванням або підтримкою проекту, що дає приватним компаніям впевненість у подальшому інвестуванні. І за умов успішної реалізації проекти, виграють усі – від установ, які розробляють технологію, до компаній, які виводять її на ринок, і, звісно, громадськість, яка в кінцевому підсумку використовує продукт.

2. Розподіл ризиків і винагород. Одним із прикладів успішного державно-приватного партнерства (ДПП) для розподілу ризиків в інноваційних проектах є проект розвитку відновлюваних джерел енергії в Норвегії. Компанія Equinor у співпраці з урядом Норвегії реалізувала масштабний проект плавучих вітрових електростанцій Hywind [15]. Цей проект мав високий рівень ризику через новизну технології та високі початкові інвестиції. Проте

завдяки ДПП, компанія змогла отримати необхідні ресурси від держави, що дозволило зменшити фінансове навантаження на приватний сектор і успішно впровадити нову технологію.

Цей проєкт є прикладом того, як державний та приватний сектори можуть співпрацювати для досягнення інноваційних цілей та реалізації інноваційної стратегії розвитку, розподіляючи ризики і відкриваючи шлях для нових технологічних досягнень.

3. Прискорення комерціалізації. У багатьох випадках академічні дослідження залишаються в лабораторії, оскільки немає чіткого шляху до комерціалізації. Саме тут партнерство з приватним сектором відіграє вагомий роль. Залучаючи компанії на ранній стадії, академічні відкриття можуть швидше вийти за рамки дослідницьких статей і перейти до реальних програм.

Прикладом ситуації, коли академічні дослідження не доходять до комерціалізації, є розробка графену, інноваційного матеріалу з унікальними властивостями, у Манчестерському університеті (Велика Британія) [16]. Хоча вчені отримали Нобелівську премію за відкриття графену у 2010 році, його комерційний потенціал досі залишається недостатньо реалізованим.

Попри численні дослідження, виявлені переваги графену (висока провідність, міцність і гнучкість) ще не стали масово доступними на ринку через кілька факторів: відсутність чіткого бізнес-моделювання, інфраструктури для масштабного виробництва, а також труднощі з інтеграцією графену у вже існуючі технологічні процеси. Цей приклад ілюструє як академічні відкриття можуть залишатися в межах лабораторій через відсутність інструментів та стратегій для їх комерціалізації, коли дослідникам не вдається знайти чіткий шлях від наукових відкриттів до ринкових застосувань.

Однією з головних проблем розвитку стартапів в Україні є низький рівень залученості держави в інноваційні проєкти. Це змушує підприємців орієнтуватися на приватний сектор або шукати іноземних інвесторів. Через відсутність зацікавлених вітчизняних замовників, які готові придбати кінцевий продукт, створений у результаті інноваційної діяльності, розвиток стартапів в Україні є повільнішим порівняно з США чи країнами ЄС. Як наслідок, українські стартапи часто змушені виходити на закордонні ринки, де отримати інвестиції та реалізувати ідеї значно простіше.

Для підтримки інноваційних рішень, особливо у воєнний і післявоєнний періоди, уряд разом з Українським фондом стартапів запустив програму фінансування проєктів подвійного призначення. В рамках цієї програми стартапи, що працюють у пріоритетних для країни сферах – оборона, будівництво, кібербезпека, медицина, психічне здоров'я та освіта, - можуть отримати гранти в розмірі 35 тисяч доларів [17].

Нові реалії також сприяють появі унікального типу стартап-засновників – ветеранів бойових дій. Досвід США та Ізраїлю показує, що ветерани часто створюють успішні стартапи завдяки своїм лідерським якостям, таким як дисциплінованість, стресостійкість, відповідальність і організованість. Ці риси викликають довіру венчурних інвесторів і підвищують шанси на залучення фінансування.

Війна і виклики повоєнного відновлення також змінюють ринкові пріоритети, стимулюючи розвиток технологій у військовій сфері, альтернативній енергетиці, розмінуванні, дронах та інших інноваційних напрямках. Стартапи, що працюють у цих галузях, мають більше шансів отримати фінансування завдяки їхній актуальності та стратегічному значенню.

Крім того, війна змушує українські стартапи активніше інтегруватися у глобальні венчурні екосистеми, що сприяє обміну знаннями та налагодженню партнерств із міжнародними інвесторами. Це не лише підвищує рівень компетентності стартаперів, але й створює перспективи для довгострокового співробітництва.

Помітною стає роль жіночого лідерства, яке значно активізувалося в умовах війни. Залученість чоловіків до військової служби підштовхує жінок до провідних позицій у бізнесі. Українки дедалі частіше представляють технологічну галузь країни на міжнародному рівні, що зміцнює її імідж.

Зростання уваги до України як геополітичного центру також має потенціал для збільшення інвестицій у післявоєнний період. Країни та організації, які підтримували Україну під час війни, ймовірно, допомагатимуть у її відбудові, що створює нові можливості для українських стартапів і технологічного сектору загалом.

Базисом функціонування та розвитку стартап-екосистем є застосування альтернативних методологій та інструментів, спрямованих на підтримку інноваційних процесів в організаціях (табл. 2). З огляду на сучасні світові тенденції розвитку стартап-екосистем, для підвищення ефективності розвитку стартап-екосистем ми вважаємо за доцільне залучення потенціалу наступних п'яти ключових підходів (методологій): дизайн-мислення [18], ошадливий стартап [19], відкриті інновації [20; 21], гнучкі методології [22] та технологічне дорожнє картографування [23].

Світовий досвід свідчить про важливість впровадження цих методологій та інструментів для підвищення інноваційної спроможності як екосистем та інноваційних центрів, так і окремих стартапів. Використання описаних підходів сприяє створенню продуктів і послуг, що відповідають потребам ринку, зменшенню ризиків при запуску нових продуктів, розширенню доступу до знань, підвищенню ефективності команд та стратегічному плануванню технологічного розвитку.

Таблиця 2

Альтернативні методологічні підходи до розвитку стартап-екосистем

Опис	Інструменти	Застосування
<i>Design Thinking (Дизайн-мислення)</i>		
Орієнтований на людину підхід до вирішення проблем, який заохочує глибоке розуміння потреб користувачів	Емпатичні дослідження, ідеяція, прототипування та тестування	Допомагає організаціям створювати інноваційні продукти та послуги, які відповідають реальним потребам ринку
<i>Lean Startup (Бережливий стартап)</i>		
Методологія, що фокусується на швидкому виведенні мінімально життєздатного продукту (MVP) на ринок та отриманні зворотного зв'язку від клієнтів	Цикл "Build-Measure-Learn" (Будувати-Вимірювати-Вчитися), гіпотези, експерименти	Зменшує ризики та витрати, пов'язані з запуском нових продуктів, через поступове вдосконалення на основі реальних даних
<i>Open Innovation (Відкрита інновація)</i>		
Концепція, яка заохочує організації використовувати зовнішні та внутрішні ідеї для розвитку своїх технологій та продуктів	Партнерства, колаборації, спільні платформи	Розширює доступ до нових знань та технологій, сприяє швидшому розвитку інновацій
<i>Agile Methodologies (Гнучкі методології)</i>		
Набір принципів для управління проектами та розробки продуктів, які дозволяють швидко адаптуватися до змін	Scrum, Kanban, спринти, ретроспективи	Підвищує ефективність команд, сприяє постійному вдосконаленню та швидкій реакції на зміну вимог
<i>Technology Roadmapping (Технологічне дорожнє картографування)</i>		
Стратегічний план, який визначає кроки для розвитку та впровадження технологій	Графічні діаграми, матриці, прогнозування тенденцій	Допомагає організаціям планувати інноваційні ініціативи та узгоджувати їх з бізнес-цілями

Джерело: систематизовано авторами

Висновки і пропозиції. Сучасні тенденції впливу на інноваційну екосистему демонструють важливість застосування дизайн-мислення як ключового підходу до створення цінності для користувачів, сприяння співпраці та формування підприємницької культури. Завдяки цьому підходу продукти та послуги краще відповідають потребам споживачів, що забезпечує їхню вищу задоволеність. Крім того, мультидисциплінарні команди, залучені до процесу, інтегрують різноманітні перспективи, що сприяє комплексному вирішенню проблем. Заохочення експериментів і терпимість до невдач створюють інноваційний дух, а ітеративність дизайн-мислення забезпечує адаптивність до динамічних змін ринку та вимог користувачів.

Водночас розвиток інноваційної екосистеми супроводжується певними викликами. Традиційні організаційні структури нерідко виявляють опір впровадженню гнучких і креативних методів роботи, що може уповільню-

вати трансформацію. Для ефективного впровадження дизайн-мислення необхідно розвивати нові компетенції серед співробітників, що потребує додаткового навчання. Також процеси, які базуються на емпатичних дослідженнях і прототипуванні, можуть вимагати значних ресурсів і часу. Попри це, перспективи, які відкриває дизайн-мислення, роблять його важливим елементом розвитку інноваційної екосистеми, орієнтованої на підвищення цінності, співпраці та адаптації до змін.

Отже, вважаємо за необхідне окреслити перспективами впровадження інноваційних екосистем:

1. Розширення доступу до фінансування через державні, приватні або комбіновані інвестиції, що дозволить стартапам і малим підприємствам швидше впроваджувати нові ідеї.

2. Підвищення рівня співпраці між секторами, залучення не лише підприємств, але й наукових установ, університетів та держави до процесу розвитку екосистеми, що сприятиме ефективнішій генерації та впровадженню інновацій, особливо у високотехнологічних і соціально значущих сферах.

3. Розвиток регіональних та галузевих екосистем, створення регіональних інноваційних хабів та галузевих кластерів сприятиме розвитку локальних економік та підтримці унікальних потреб різних галузей, таких як технології, охорона здоров'я чи зелена енергетика.

4. Підготовка кадрів та освіта – системи навчання та підготовки фахівців, орієнтовані на інноваційні екосистеми, сприятимуть розвитку кваліфікованих кадрів, здатних реалізувати та підтримувати інноваційні проекти.

Стаття підготовлена в рамках проекту «Розвиток науково-інноваційної екосистеми як основи сталої трансформації університету» за програмою ЄС «Горизонт 2020».

Список використаних джерел

1. Adner R. Match your innovation strategy to your innovation ecosystem / R Adner. // Harv. Bus. Rev. – 2006. – № 84 (4). – Pp. 98–107.

2. Moore J. F. Predators and prey: a new ecology of competition / J. F. Moore // Harv. Bus. Rev. – 1993. – № 71 (3). – Pp. 75–86.

3. Unpacking the innovation ecosystem construct: evolution, gaps and trends / Gomes A. de V. Facin L., Salerno S., Ikenami M., Kazuo R. // Technol. Forecast. Soc. Chang. – 2008. – № 136. – Pp. 30–48. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.11.009>.

4. Granstranda O. Innovation ecosystems: A conceptual review and a new definition / O. Granstranda, M. Holgersson // Technovation. – 2020. – № 90-91. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2019.102098>.

5. Budden P. Strategically Engaging With Innovation Ecosystems / P. Budden, F Murray. // MIT Sloan Management Review. – 2022.

6. APEXE Nations Report. Aptitudes and Policies for EXponential Entrepreneurship. How countries translate innovation potential into exponential entrepreneurship [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://startupgenome.com/reports/apexe2024>.

7. The Global Startup Ecosystem Report 2024. State of the Global Startup Economy. [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://startupgenome.com/article/state-of-the-global-startup-economy-gser2024>.
8. The Global Startup Ecosystem Report 2024. Methodology [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://startupgenome.com/article/methodology-gser-2024>.
9. Legal Innovations NGO. [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://legalinnovations.in.ua/>.
10. START USA Inc. [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.start.inc/>.
11. Research Programs Brookings Metro [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.brookings.edu/research-programs/>.
12. Legal + Innovation. [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.legalinnovation.com.mx/>.
13. AgriTech startups in Indonesia [Electronic resource]. – Accessed mode: https://tracxn.com/d/explore/agritech-startups-in-indonesia/_pyNqekhIM_nF62xQS-U-hKvitGi6zXb6mwHUrEksUzY/companies#t-1-efishery.
14. Kiddocare - Personalised Family Care [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://kiddocare.my/>.
15. Hywind Scotland - the world's first floating wind farm [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.equinor.com/energy/hywind-scotland>.
16. Pioneering graphene partnership is setting the standard [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.graphene.manchester.ac.uk/learn/applications/>.
17. Ukrainian Startup Ecosystem: Russian Aggression in Ukraine: How Do Ukrainian Startups Survive. Report [Electronic resource]. – Accessed mode: pbridge.eu/wp-content/uploads/2022/12/PUSB-REPORT_Russian-aggression-in-Ukraine_How-do-Ukrainian-startups-survive.pdf.
18. Cross Nigel. Design Thinking: Understanding How Designers Think and Work / Cross Nigel. – Publisher: Berg Publishers, 2011. – P. 192.
19. What is the Lean Startup Methodology? [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.viima.com/blog/lean-startup>.
10. Chesbrough H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology [Electronic resource] / H. Chesbrough // Harvard Business School press. – Boston, Massachusetts, 2003. – P. 227. – Accessed mode: <https://www.sustanciainfinita.com/wp-content/uploads/2017/03/LIBRO-Henry-Chesbrough-Open-Innovation.pdf>.
21. Zucchella A. The Drivers of Early Internationalization of the Firm / A. Zucchella, G. Palamara, Denicolai Stefano // Special Issue on The Early and Rapid Internationalization of the Firm. Journal of World Business. – 2007. – Vol. 42, no. 3. – Pp. 268–280.
22. Agile Project Management in the Age of Digital Transformation: Exploring Emerging Trends / Gorski Hortensia, Gligorea Ilie, Brudan Adrian, Oancea Romana // International conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION. – 2024. – Vol. 30. – Pp. 1-10. DOI: 10.2478/kbo-2024-0087.
23. Robert Phaal, Clare J.P. Farrukh, David R. Probert, (2004) Technology roadmapping - A planning framework for evolution and revolution / Robert Phaal, Clare J.P. Farrukh, David R. Probert // Technological Forecasting and Social Change, Volume 71, Issues 1–2, Pages 5-26

References

1. Adner, R. (2006). Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. *Harv. Bus. Rev.*, 84(4), 98–107.
2. Moore, J.F. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. *Harv. Bus. Rev.*, (3), 75–86.

3. Gomes A. de V. Facin L., Salerno S., Ikenami M., Kazuo R. (2008). Unpacking the innovation ecosystem construct: evolution, gaps and trends. *Technol. Forecast. Soc. Chang.*, (136), 30–48. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.11.009>.
4. Granstranda, O., Holgersson, M. (2020). Innovation ecosystems: A conceptual review and a new definition. *Technovation*, (90-91). <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2019.102098>.
5. Budden P., Murray F. (2022). Strategically Engaging With Innovation Ecosystems. *MIT Sloan Management Review*.
6. APEXE Nations Report. Aptitudes and Policies for EXponential Entrepreneurship. How countries translate innovation potential into exponential entrepreneurship. (2024). <https://startupgenome.com/reports/apexe2024>.
7. The Global Startup Ecosystem Report 2024. State of the Global Startup Economy. (2024). <https://startupgenome.com/article/state-of-the-global-startup-economy-gser2024>.
8. The Global Startup Ecosystem Report 2024. Methodology. (2024). <https://startupgenome.com/article/methodology-gser-2024>.
9. Legal Innovations NGO. (n.d.). <https://legalinnovations.in.ua/>.
10. START USA Inc. (n.d.). <https://www.start.inc/>.
11. Research Programs Brookings Metro. (n.d.). <https://www.brookings.edu/research-programs/>.
12. Legal + Innovation. (n.d.). <https://www.legalinnovation.com.mx/>.
13. AgriTech startups in Indonesia. (n.d.). https://tracxn.com/d/explore/agritech-startups-in-indonesia/_pyNqekhIM_nF62xQS-U-hKvitGi6zXb6mWHUrEksUzY/companies#t-1-efishery.
14. Kiddocare - Personalised Family Care. (n.d.). <https://kiddocare.my>.
15. Hywind Scotland - the world's first floating wind farm. (n.d.). <https://www.equinor.com/energy/hywind-scotland>.
16. Pioneering graphene partnership is setting the standard. (n.d.). <https://www.graphene.manchester.ac.uk/learn/applications/>.
17. Ukrainian Startup Ecosystem: Russian Aggression in Ukraine: How Do Ukrainian Startups Survive. Report. (n.d.). pbridge.eu/wp-content/uploads/2022/12/PUSB-REPORT_Russian-aggression-in-Ukraine_How-do-Ukrainian-startups-survive.pdf.
18. Cross, Nigel. (2011). *Design Thinking: Understanding How Designers Think and Work*. Publisher: Berg Publishers.
19. What is the Lean Startup Methodology? (n.d.). <https://www.viima.com/blog/lean-startup>.
20. Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School press. Boston, Massachusetts. <https://www.sustanciainfinita.com/wp-content/uploads/2017/03/LIBRO-Henry-Chesbrough-Open-Innovation.pdf>.
21. Zucchella, A., Palamara, G., Denicolai, S. (2007). The Drivers of Early Internationalization of the Firm. *Special Issue on The Early and Rapid Internationalization of the Firm. Journal of World Business*, 42(3), 268–280.
22. Gorski, Hortensia, Gligorea, Ilie, Brudan, Adrian, Oancea, Romana. (2024). Agile Project Management in the Age of Digital Transformation: Exploring Emerging Trends. *International conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION*, 30, 1-10. 10.2478/kbo-2024-0087.
23. Robert Phaal, Clare J.P. Farrukh, David R. Probert. (2004). Technology roadmapping - A planning framework for evolution and revolution. *Technological Forecasting and Social Change*, 71(1–2), 5-26.

Отримано 27.08.2024

UDC 330.341.1:334.722(477)

Viktorii Marhasova

D.Sc. in Economics, Professor, Professor of the Department of entrepreneurship and business,
Kyiv National University of Technologies and Design (Kyiv, Ukraine)

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

Nataliia Ivanova

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Entrepreneurship and Trade
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: ivanova.nat.vlad@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-6622-7310>

Olha Popelo

Doctor of Economics, Associate Professor,
Professor of the Department of Management and Administration
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: popelo.olha@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4581-5129>

DEVELOPMENT TRENDS OF GLOBAL START-UP ECOSYSTEMS AND ATTRACTING BEST PRACTICES OF INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP FOR UKRAINE

The article examines trends in the global development of startup ecosystems, which demonstrate significant relevance for innovative growth, economic development, and technological progress. Attracting such experience opens up new opportunities for Ukraine in the context of integration into the global innovation environment. It was found that modern startup ecosystems are becoming an important tool for creating innovative solutions, attracting investments and increasing the competitiveness of the national economy as a whole. They not only contribute to economic growth, but also ensure the creation of jobs, support for young entrepreneurs and the introduction of new technologies in various industries. In this context, Ukraine has a unique potential that can be used to stimulate its economic development through the support of start-ups, in particular, in the aspect of post-war recovery.

The authors note that for the successful development of the startup ecosystem in Ukraine, it is important to create a favorable environment that would combine the efforts of the state, business, educational and scientific institutions. The main directions of such activity are the improvement of infrastructure, ensuring access to financing, the development of incubators and accelerators, as well as the formation of an entrepreneurial culture focused on innovation and risk. Special attention should be paid to integration into global markets and cooperation with international partners, which will contribute to the attraction of foreign investments and access to advanced technologies.

The value of startup systems for the economy of the countries of the world is analyzed. Challenges faced by ecosystems and startup centers of different countries are revealed. The landscape of financing startups has been studied. Common industries and sub-industries of startups are analyzed. The components of building innovative ecosystems are highlighted: key competencies, distribution of risks and rewards, acceleration of commercialization. Alternative methodological approaches to the development of startup ecosystems are outlined, namely: design thinking, lean startup, open innovation, flexible methodologies, technological road mapping.

It has been proven that using the experience of the world's leading startup ecosystems allows Ukraine not only to adopt successful development models, but also to adapt them to local characteristics, which includes the development of human capital through education and personnel training, the promotion of digitalization of the economy and the introduction of innovations in key sectors, such as agricultural technologies, IT, energy and medicine. This approach will contribute to the formation of a sustainable, competitive economy based on innovation and technological progress.

It has been established that the development of the startup ecosystem in Ukraine has not only economic significance, but also a social dimension, because it contributes to the improvement of the welfare of society, the formation of new opportunities for young people and the stimulation of creative thinking. As a result, this ensures the integration of the country into the global innovation space and creates the basis for sustainable development in the future.

Keywords: *startup ecosystem; innovation; innovation strategy; innovation system; innovation entrepreneurship; venture investment; startup ecosystem development methodology; digitalization; enterprise.*

Fig.: 3. Table: 2. References: 23.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-160-172](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-160-172)

УДК 32.1+33.8

JEL Classification: K00; O10.

Світлана Леонідівна Шульц

доктор економічних наук, професор, завідувач відділу регіональної економічної політики
ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього НАН України» (Львів, Україна)

E-mail: swetshul@i.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5603-5603>

ResearcherID: [S-2586-2018](https://orcid.org/0000-0002-5603-5603). **SCOPUS:** [57199998540](https://orcid.org/0000-0002-5603-5603)

Ольга Артурівна Войтенко

аспірантка, провідний інженер відділу регіональної економічної політики,
ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього НАН України» (Львів, Україна)

E-mail: Voytenko1209@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-0888-3974>

ResearcherID: [HGB-7123-2022](https://orcid.org/0000-0002-0888-3974)

ЗМІНИ В ІНСТИТУЦІЙНО-ПРАВОВОМУ ТА СТРАТЕГІЧНО-ПЛАНУВАЛЬНОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ ТА ЇЇ РЕГІОНІВ

У статті проаналізовано інституційно-правові та стратегічно-планувальні зміни, спрямовані на забезпечення соціально-економічного розвитку України в умовах війни та євроінтеграції, з акцентом на виклики, такі як руйнування інфраструктури, демографічні втрати, дефіцит кадрів тощо. Розглянуто нормативно-правові акти, прийняті у період 2022-2024 рр., спрямовані на стабілізацію трудових відносин, підтримку освіти, інновацій, підприємництва, а також заходи з регіонального розвитку. Визначено позитивний вплив реформ на продуктивність економіки та її адаптацію до сучасних викликів, хоча довгострокові результати потребують тривалого спостереження.

Ключові слова: реформи; євроінтеграція; соціально-економічний розвиток; продуктивність економіки.

Рис.: 4. Бібл.: 25.

Постановка проблеми. Поєднання умов війни, активізації євроінтеграційних процесів та прагнення до модернізації держави створює унікальну ситуацію в процесах створення та прийняття українського законодавства. З одного боку, нормотворцям необхідно швидко реагувати на поточні виклики, забезпечуючи стабільність економіки та безпеку громадян, а з іншого – необхідно створити сталу основу для розвитку країни, яка відповідає європейським стандартам та сприяє підвищенню якості життя населення. Ці взаємопов'язані завдання вимагають не лише оперативних змін, але й системного переосмислення правового поля з метою створення ефективної та адаптивної системи управління. Дослідження запроваджених з 2022 по 2024 рр. юридичних змін дозволяє оцінити ефекти від реформ для факторів продуктивної спроможності економіки регіонів та визначити деякі потенційні вузькі місця для сталого розвитку територій. Сьогодні можна виокремити такі виклики для розвитку країни, як: 1) окупація деяких частин території держави та зниження спроможності (інституціональної, фінансової та ін.) місцевої влади; 2) збільшення на 17 % кількості адміністративних одиниць, що

потребують державної підтримки у 2022 році порівняно з 2021; 3) руйнування та пошкодження інфраструктури різного типу (житлової, транспортної, соціальної тощо), зниження рівня її відповідності потребам громадян, економічного розвитку та вимогам безпеки; 4) зростання міжтериторіальних економічних диспропорцій і втрата експортного потенціалу областей; 5) пришвидшення депопуляційних процесів і кількісне зниження людського капіталу територій; 6) значний негативний вплив військових дій на навколишнє середовище, що має економічні та безпекові наслідки; 7) невідповідність системи регіонального управління адаптації кращих практик ЄС [1]. У контексті цих есенціальних змін та загроз, показники продуктивності економіки регіонів можуть вважатись індикаторами ефективності нових нормативно-правових актів, адже динаміка показника продуктивності відображає загальний стан соціально-економічної системи території.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд та аналіз змін правового поля України в умовах активізації євроінтеграційних процесів є предметом зацікавлення багатьох дослідників. Так, аналітична доповідь Центру Разумкова за авторства М. Пашкова присвячена викликам і досягненням України на шляху інтеграції до ЄС, зокрема реформам, взаємодії з органами та представниками ЄС, впливу російської агресії на процеси євроінтеграції, а також актуальним тенденціям та перспективам [2]. Про проблеми на шляху до вступу до ЄС, зокрема про відсутність істотних змін до встановлення спільних ринків, пише С. Сидоренко [3]. О. Кудінов вивчає питання адаптації регіональних економічних політик в Україні до європейських практик, проблем, які виникають в органів місцевого самоврядування на цьому шляху, та перспективи їх подолання різними інструментами та підходами [4]. Питання, пов'язані з інтеграцією української науки та освіти до аналогічних систем ЄС розкрито в дослідженнях В. Погребняка, О. Дашковської, О. Мельник [5]. Теоретичні та практичні аспекти вдосконалення стратегії економічного розвитку України в межах євроінтеграції розкрито в дослідженні М.-Л. Зурабової-Бедінадзе [6]. Про перспективи посилення українських позицій у переговорному процесі з ЄС щодо інтеграції вітчизняного агросектору, кроки зроблені державою в цьому напрямі провела дослідження О. Трофімцева [7].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Серед множини опублікованих досліджень щодо впроваджених змін в українському законодавстві відсутні приклади комплексного аналізу впливу реформ на показники соціально-економічного розвитку, наприклад ВВП чи продуктивну спроможність адміністративних регіонів держави.

Мета статті. Дослідити реформи вітчизняного законодавства в період із січня 2022 по вересень 2024 рр. з урахуванням їхнього наявного чи потенційного впливу на фактори продуктивності економіки країни та її регіонів.

Виклад основного матеріалу. Грунтуючись на попередніх дослідженнях [8], можна стверджувати, що на продуктивну спроможність економіки території чинять вагомий вплив показники сфери зайнятості, рівень інноваційної активності та розвитку освітньо-наукової системи, активність бізнесу. Крім того, відзначається значний внесок просторових чинників, зокрема через те, що в умовах війни зросла міжрегіональна диференціація. Зусилля держави з підтримки соціально-економічного розвитку регіонів мало б орієнтуватись на посилення факторів, що впливають на продуктивну спроможність територій. У період 2022-2024 рр. вдосконалення правового поля в Україні відбувалось комплексно, під впливом багатьох екзогенних та ендегенних факторів, охоплюючи всі сфери та види економічної діяльності.

Оскільки продуктивність праці визнається найбільш показовим частковим показником продуктивності економіки, то необхідно першочергово приділити увагу змінам, які вніс законодавець у цій сфері з початком повномасштабного вторгнення. Так, на початку березня 2022 року Верховна Рада прийняла Закон «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [9], що набув чинності у квітні того ж року. Зміни до Закону вносились в липні 2022 та листопаді 2023. Цим нормативно-правовим актом врегульовано трудові відносини між всіма службовцями та працівниками усіх типів і видів юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців в Україні незалежно від виду їх діяльності та секторальної належності на період дії воєнного стану. Серед іншого, Законом дозволяється збільшення норми робочого часу до 60 годин на тиждень (раніше 40 годин), встановлення 6-денного робочого тижня замість 5-денного, а також знято заборону на призначення жінок (крім вагітних жінок і жінок, які мають дитину віком до одного року) за їх згодою на важкі роботи та роботи зі шкідливими або небезпечними умовами праці, в тому числі підземними роботами. Окрім того, щорічна основна відпустка може бути обмежена 24 днями, а надання невикористаних днів переноситься на період після припинення або скасування воєнного стану.

Важливою зміною у законодавстві, що негативно вплинула на рівень зайнятості та збалансованість ринку праці, став Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про військовий обов'язок і військову службу» [10] прийнятий у травні 2023 року (набрав чинності 04.04.2024), згідно з яким призовний вік для чоловіків знизився з 27 до 25 років.

Зауважимо деякі тенденції трансформації ринку праці, які сформувались за період з 2022 по 2024 рр. Так, за результатами опитування Європейської Бізнес Асоціації станом на квітень 2024 року зі зростанням дефіциту кадрів стикалися 74 % опитаних роботодавців (що на 19 % більше, ніж було восени 2023 року), тоді як не відчувають дефіциту кадрів 7 % підприємств (що на 5% менше за дані попереднього опитування) [11]. За оцінками НБУ, робоча сила у віці 15–70 років у 2023 році скоротилася більш ніж на чверть порівняно з 2021 роком, а головною причиною названо демографічні втрати,

окупацію, а також перехід частини працездатних громадян до економічно неактивного населення. Вплив мобілізації на стан ринку праці після повномасштабного вторгнення був значно менший, ніж вплив міграції за даними НБУ [12]. Okремо варто відзначити невідповідність кваліфікації кандидатів до вимог посад, на які вони претендують. Ця проблема була наявна й до повномасштабного вторгнення, але в умовах демографічної кризи, при високому рівні безробіття, вона стає надзвичайно гострою. Вважається, що ситуація щодо навичок та вмій на ринку праці склалась внаслідок тривалий час нерезформованої системи освіти, що випускала значну кількість фахівців за спеціальностями, які не мали попиту, або сектор яких був уже перенасичений.

Важливими чинниками, що впливають на продуктивність економіки, є показники, пов'язані з інноваціями, освітою та наукою. У цій галузі у 2022 році розпочались повільні, однак ґрунтовні зміни. Так, у переддень повномасштабного вторгнення у 2022 р. було прийнято Стратегію розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 рр. [13], згідно з якою основна мета системи вищої освіти – забезпечення багатостороннього розвитку особистості, формування і розвиток якісних характеристик людського капіталу держави та сприяння когезивним процесам у суспільстві задля утвердження України рівноправним і рівноцінним членом спільноти європейських держав, розбудови ефективної, високотехнологічної та конкурентоздатної економіки й забезпечення високих стандартів якості життя населення. Відповідно до встановленої мети, основним очікуваним результатом реалізації Стратегії є створення сучасної ефективної системи вищої освіти, яка відповідатиме потребам громадян, економіки та суспільства, матиме гідну репутацію не лише в Україні, але й міжнародному ринку освітніх послуг. Для реалізації Стратегії під час досліджуваного періоду було запроваджено низку реформ у різних підсистемах освіти, які можуть вплинути на детермінанти продуктивної спроможності регіонів в довгостроковій перспективі (рис. 1).

Зауважимо, що в ЄС середній показник освіти в молоді у 2021 р. становив 41 %, тоді як в Україні загальний офіційний показник вищої освіти серед населення – 80 %. Такі вітчизняні дані значно впливають на якість людського капіталу, однак призводять до дисбалансів на ринку праці: багато фахівців «офісних» професій не можуть знайти роботу за фахом, тоді як відзначається великий дефіцит кадрів робітничих спеціальностей. Зусилля держави в умовах війни щодо стимулювання молоді здобувати професійно-технічну освіту є виправданими з перспективи відбудови країни. Важливо, що новий Закон передбачає також повноваження для органів місцевого самоврядування утримувати заклади професійно-технічної освіти до повної передачі їх у комунальну власність із зобов'язанням уникнути необґрунтованої реорганізації чи ліквідації терміном на 10 років. Це важливий крок з огляду на зростаючу потребу громад та Сили безпеки й оборони саме у фахівцях з робітничими спеціальностями. Більш адекватне оцінювання потреб

і вимог ринків праці для формування державного замовлення, а також формування і культивування серед населення ідей про те, що повна вища освіта потрібна лише певним категоріям фахівців, а робочі спеціальності – так само престижні, оплачувані та потрібні як професії юриста, менеджера, економіста (найпопулярніші напрямки вступу в останні роки).



Рис. 1. Реформи освітньої системи України з 2022 по 2024 рр.
Джерело: укладено авторами за [14-18].

Для посилення інноваційної активності та підтримки розвитку цифрових технологій законодавцем було врегульовано декілька важливих проблемних аспектів. Так, у 2022 р. було прийнято Закон «Про хмарні послуги» [19], який визначає правові відносини, що виникають при наданні таких послуг та встановлює особливості їх використання органами державної влади, органами влади АРК, органами місцевого самоврядування, військовими формуваннями, державними підприємствами, установами та організаціями й іншими суб'єктами владних повноважень.

У серпні 2023 Верховна Рада прийняла Закон «Про цифровий контент і хмарні послуги» [20], який регулює відносини між виконавцем та споживачем щодо надання цифрового контенту та/або цифрової послуги. Ухвалення цього документа направлено на запровадження у національне законодавство директиви Європейського Парламенту і Європейської Ради щодо певних аспектів, які стосуються контрактів на постачання цифрового контенту та цифрових послуг та сприятиме ефективному здійсненню і захисту прав споживачів, яким за договором надається цифровий контент чи цифрова послуга.

Однією із найважливіших змін в законодавстві у сфері інновацій та новітніх технологій став оновлений Закон «Про авторське право і суміжні права» [21], який серед іншого «захищає права на неоригінальні об'єкти, згенеровані комп'ютерною програмою (створені за допомогою технології штучного інтелекту) за правом особливого роду (*sui generis*), оскільки у створення таких неоригінальних об'єктів вкладаються значні інвестиції» [22], що мають захищатись державою.

Беручи до уваги зміни в правовому полі, необхідно відзначити, що за час повномасштабного вторгнення за оцінками експертів та результатами опитувань бізнесу інноваційна активність в Україні знизилась, адже в умовах адаптації до кризових умов існування більшістю інновації визначаються як неперіоритетна сфера. Як зазначає Український Кластерний Альянс, лише для 23 % підприємств інноваційна активність залишається актуальною і це переважно великі підприємства та експортери у таких галузях як металургія, хімічна промисловість та машинобудування. Вагомими є прямі втрати цієї сфери. Так, щонайменше 35 % дослідницької інфраструктури було пошкоджено або зруйновано, 25 % наукового людського капіталу залишили країну, а державні інвестиції в розвиток науки та інновацій були скорочені до мінімуму. У 2022 році наукомісткість валового внутрішнього продукту була 0,33 %, що за оцінками фахівців означає, що наука в державі виконує лише соціокультурну функцію [23]. Відзначимо, що сфера науки тривалий час недофінансовувалась державою, а її реформування відповідно до міжнародних стандартів і практик, зокрема запровадження ефективних інструментів та механізмів співпраці наукових установ та університетів із підприємствами, було актуальним вже кілька десятиліть. Однак вважаємо, що вжиті державою заходи у сфері освіти, науки та інновацій не лише в досліджуваній період, а в кілька попередніх років (наприклад, створення Національного фонду досліджень України) розраховані на фундаментальні зрушення та довгострокові позитивні зміни, тому для оцінки ефективності нових нормативно-правових актів потрібен більший часовий проміжок. Посилення зв'язків і співпраці між науковцями та підприємцями, покращення відповідностей між очікуваною кваліфікацією кадрів та реальною пропозицією на ринку праці, а також розвиток високотехнологічних галузей, зокрема ІТ, дозволять у повоєнні роки трансформувати економіку країни, посилити її резилієнтність та підвищити готовність держави до інтеграції в Європейський Союз.

З огляду на диспропорційність впливу війни на регіони в розрізі просторових чинників впливу на загальну багатофакторну продуктивність вважаємо за доцільне згадати такі правові новації в досліджуваному періоді, як внесення зміни до Закону «Про засади державної регіональної політики» [24], згідно з якими об'єктами державної регіональної політики є: 1) регіони; 2) макрорегіони (декілька регіонів чи їх частини, об'єднані за спільними ознаками, яким притаманні спільні проблеми розвитку, у межах яких

реалізуються спеціальні для цієї території програми регіонального розвитку); 3) мікрорегіони (частина регіону, що характеризується територіальною цілісністю та особливостями розвитку, у межах якої реалізуються спеціальні для цієї території проекти регіонального розвитку); 4) групи регіонів (або їх частин); 5) територіальні громади. Крім того, Законом до переліку критеріїв визначення функціональних територій певного типу додано безпековий. Зауважимо, що до Закону додано статтю 113 під назвою «Планування відновлення регіонів та територій, що постраждали внаслідок збройної агресії проти України», що є дуже актуальним з огляду на наявну ситуацію. Втім, зазначений Закон піддавався критиці експертного середовища, оскільки в умовах війни та паралельної євроінтеграції актуалізувалось питання трансформації моделі державної регіональної політики загалом, підходів управління та механізмів втілення поставлених у Державній регіональній стратегії завдань розвитку регіонів, що має стати предметом детального вивчення та аналізу з боку дослідників, які зможу запропонувати варіанти адаптації кращих світових практик з урахуванням національного контексту.

Зауважимо також прийняття Закону «Про міжнародне територіальне співробітництво України» [25], що визначає основний базис міжнародного територіального співробітництва України з іноземними державами, для налагодження міжнародної територіальної співпраці між державами, регіонами та територіями. Цей нормативно-правовий акт розширив напрямки та способи співпраці українських регіонів з європейськими, зробивши нечинним Закон про транскордонне співробітництво. Так, Законом визначено основні види міжнародного територіального співробітництва: міжтериторіальне, транскордонне та транснаціональне. Учасниками такого співробітництва можуть бути фізичні та юридичні особи, а також різноманітні громадські об'єднання та організації. Завдяки цьому Закону територіальні громади, органи місцевої влади, органи державної влади в регіонах можуть простіше залучати міжнародну матеріально-технічну, фінансову чи гуманітарну допомогу від своїх колег з-за кордону, що сприятиме відновленню постраждалих від війни територій, кращій інтеграції в Європейський Союз, де регіони є важливими елементами системи територіального управління, а також поширенню кращих практик управління та врядування в українських органах влади.

За 2022-2024 рр. значно змінилось співвідношення сільського та міського населення, адже велика частина громадян перемістилась із прифронтових територій вглиб країни, переважно у великі міста, або виїхала до інших держав. Однак під час досліджуваного періоду було прийнято Державну демографічну стратегію, яка може вплинути в перспективі на просторовий та кількісний розподіл населення, втім цей вплив може бути відчутний лише через роки.

Зауважимо, що релокація підприємств, руйнування та вплив безпекового фактору не вплинули значним чином на диференціацію щільності бізнесу: просторовий розподіл не змінився, лише зменшились відносні цифри. Для багатьох підприємств найбільш гостро постає проблема нестачі кваліфікованих

кадрів і другорядна роль віддається безпековим загрозам та негативним аспектам ведення підприємницької діяльності в умовах війни (відключення е/е, припинення роботи на час повітряних тривог тощо). Необхідно відзначити, що в досліджуваний період були прийняті Національна стратегія доходів, Стратегію розвитку малого та середнього бізнесу, так званий «Закон про клуб білого бізнесу», внесені зміни до закону «Про страхування», щодо державного страхування ризиків пов'язаних із війною, прийнято рішення про підвищення податків тощо. Ці та інші нормативно-правові акти матимуть довгостроковий вплив на середовище підприємницької діяльності, купівельну спроможність населення та сталість розвитку громад і регіонів, і за оцінками багатьох експертів середньо- і довготермінові наслідки матимуть скоріше негативний ефект на стійкість економіки та продуктивну спроможність регіонів.

Відзначимо, що багато реформ, зокрема щодо судової системи, антикорупції, управління державним майном тощо здійснюються під тиском міжнародних партнерів, оскільки від цього залежить отримання зовнішнього фінансування. Крім того, відзначається низка негативних характеристик процесів реформування національного правового поля, серед яких: а) порушення міжсекторної узгодженості стратегічних документів; б) реактивність прийняття законів чи регуляторних актів у галузях, де необхідність змін тривалий час наголошувалась громадськими активістами чи підприємницьким середовищем; в) перевантаженість програмними документами, що призводить до їх неефективності та порушень основної спрямованості таких нормативно-правових актів; г) спроби прийняття законів чи стратегій, які засуджуються експертною спільнотою, громадськістю та міжнародними організаціями при наявності двох або більше альтернативних законопроектів тощо.

Висновки та пропозиції. Підсумовуючи, зазначимо, що за досліджуваний період повномасштабного вторгнення законотворець найбільше уваги приділяв таким питанням як забезпечення стійкості економіки, збереження людського капіталу, розвиток цифрових технологій, посилення інноваційної активності, розвиток зелених технологій, посилення спроможності регіонів та територіальних громад. Зазначені зміни відбуваються або з потреби гармонізації законодавства з ЄС, або через необхідність виконання плану реформ (Ukraine Facility Plan) для отримання фінансової чи матеріально-технічної допомоги, або з метою розв'язання нагальних суспільно важливих проблем, або через потреби сектору оборони, зумовлених тривалим веденням бойових дій.

Переважає більшість змін у правовому полі, прийнятих у досліджуваний період, піддавалась критиці з боку експертного, громадського та підприємницького середовищ, оскільки багато документів розроблялись без залучення стейкхолдерів.

Вважаємо, що частина прийнятих нормативно-правових актів – це ситуативна реакція на зміни, що принесло повномасштабне вторгнення (зміни умов праці, зниження мобілізаційного віку, прийняття Демографічної стратегії), тоді як інші – спроба планувати та забезпечувати довгостроковий ро-

звітот держави з орієнтацією на інтеграцію до ЄС (реформи у галузі інновацій, авторського права, розширення видів міжтериторіального міжнародного співробітництва). Оскільки перша категорія забезпечує можливість економіці та країні функціонувати, то вважаємо вплив таких нормативно-правових актів загалом позитивним, навіть за недосконалого їх наповнення. Щодо другої категорії – визначити чи виміряти вплив цих документів поки неможливо, оскільки аналіз спричинених змін потребує триваліших спостережень, особливо щодо прийнятих стратегій.

Узагальнюючи, зазначимо, що запроваджені у 2022-2024 рр. реформи мають позитивний ефект для соціально-економічної системи держави та її майбутнього. Втім, довготермінові наслідки від змін у законодавстві будуть залежати значною мірою від ефективності впровадження нововведень у практику повсякденного життя громадян та діяльності бізнесу, адже важливо, щоб ефективні плани та заходи отримали свою реалізацію саме у вигляді, у якому були створені на папері й стали загальноприйнятною практикою для населення, особливо з огляду на перспективу інтеграції до європейської спільноти з її правилами та практиками.

Список використаних джерел

1. Міністерство розвитку громад та територій України. Інформаційна брошура. Оновлена державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 рр.: ключові аспекти [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу: https://mtu.gov.ua/files/Avto/Довідка_МИУ_ІНФОРМАЦІЙНА_БРОШУРА_A4_ukr.pdf.
2. Пашков М. Євроінтеграція в умовах війни: виклики і перспективи. Аналітична доповідь [Електронний ресурс] / Михайло Пашков // Razumkov centre. – 2022. – Режим доступу: <https://razumkov.org.ua/images/2022/12/28/2022-MATRA-IV-KVARTAL-7.pdf>.
3. Сидоренко С. Євроінтеграція на паузі? Як звіт ЄС став сигналом тривоги для України та інших кандидатів [Електронний ресурс] / Сергій Сидоренко // Європейська правда. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2024/11/2/7197507/>.
4. Кудінов О. М. Особливості формування регіональної економічної політики в умовах Євроінтеграції [Електронний ресурс] / О. М. Кудінов // Економіка і регіон. – 2024. – Т. 2(93). – С. 36-44. – Режим доступу: <https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/3384>.
5. Погребняк В. Українська вища освіта: Євроінтеграційний поступ / Віталій Погребняк, Олена Дашковська, Оксана Мельник // Проблеми освіти. – 2023. – №1 (98). – С. 38-61. DOI: <https://doi.org/10.52256/2710-3986.1-98.2023.03>.
6. Зурабова-Бедінадзе М.-Л. Г. Перспективні напрямки вдосконалення стратегії економічного розвитку України в рамках Євроінтеграції: бакалаврська робота / М.-Л. Г. Зурабова-Бедінадзе. – Львів, 2023. – 88 с. – Режим доступу: <https://repository.lnup.edu.ua/jspui/handle/123456789/542>.
7. Трофімцева О. Євроінтеграція агросектору: що зробити, аби посилити переговорні позиції? [Електронний ресурс] / Ольга Трофімцева // Центр економічної стратегії. – 2024. – Режим доступу: <https://ces.org.ua/european-integration-of-the-agricultural-sector>.
8. Продуктивна спроможність економіки регіонів: оцінювання потенціалу та чинники зростання: наукове видання / [наук, ред. д.е.н., проф. С. Л. Шульц]: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України». Львів, 2023. 141 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»). – Режим доступу: <https://ird.gov.ua/irdp/p20230038.pdf>.

9. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану [Електронний ресурс]: Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>.

10. «Про внесення змін до Закону України “Про військовий обов'язок і військову службу”» [Електронний ресурс]: Закон України від 30.05.2023 № 3127-IX. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3127-20#Text>.

11. Три чверті роботодавців відчувають дефіцит кадрів в Україні. Європейська Бізнес Асоціація [Електронний ресурс]. – 24.04.24. – Режим доступу: <https://eba.com.ua/trychverti-robotodavtsiv-vidchuvayut-defitsyt-kadriv-v-ukrayini>.

12. Інфляційний звіт квітень 2024 року [Електронний ресурс] / Національний банк України. – 2024. – Режим доступу: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q2.pdf?v=7.

13. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки. Розпорядження Кабінету Міністрів України [Електронний ресурс]: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 № 286-р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text>.

14. Про внесення змін до Закону України «Про професійну (професійно-технічну) освіту» щодо окремих аспектів підготовки кваліфікованих робітників в умовах воєнного стану та відновлення економіки [Електронний ресурс]: Закон України від 19.06.2022 № 2312-IX. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2312-20#Text>.

15. Про застосування англійської мови в Україні. Закон України [Електронний ресурс]: Закон України від 04.06.2024 № 3760-IX. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3760-20#Text>.

16. Про затвердження Положення про дуальну форму здобуття фахової передвищої та вищої освіти [Електронний ресурс]: Наказ МОН України від 13.04.2023 № 426. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0929-23#Text>.

17. Про внесення змін до деяких законів України щодо розвитку індивідуальних освітніх траєкторій та вдосконалення освітнього процесу. Закон України [Електронний ресурс]: Закон України від 23.04.2024 № 3642-IX. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3642-20#Text>.

18. Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо врегулювання питань академічної мобільності [Електронний ресурс]: Постанова Кабінету Міністрів України від 13.05.2022 № 599. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/599-2022-%D0%BF#Text>.

19. Про хмарні послуги [Електронний ресурс]: Закон України від 17.02.2022 № 2075-IX. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2075-20#top>.

20. Про цифровий контент і хмарні послуги [Електронний ресурс]: Закон України від 10.08.2023 № 3321-IX. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3321-IX#Text>.

21. Про авторське право і суміжні права [Електронний ресурс]: Закон України від 01.12.2022 № 2811-IX. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-20#Text>.

22. Спесивцева О. Право sui generis: як штучний інтелект адаптує під себе авторське право? [Електронний ресурс] / Олена Спесивцева // Юридична газета. – 15.10.2024. – Режим доступу: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/informatsiyne-pravo-telekomunikatsiyi/pravo-sui-generis-yak-shtuchniy-intelekt-adaptue-pid-sebe-avtorske-pravo.html>.

23. Стратегія розвитку інноваційної діяльності України до 2030 року (Проект інноваційної візії WINWIN) [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу: https://winwin.gov.ua/assets/files/Проект_інноваційної_стратегії.pdf?upd=1

24. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій [Електронний ресурс]: Закон України від 09.07.2022 № 2389-IX. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#top>.

25. Про міжнародне територіальне співробітництво України [Електронний ресурс] : Закон України від 24.04.2024 № 3668-IX. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3668-IX#Text>.

References

1. *Ministerstvo rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy [Ministry of Community and Territorial Development of Ukraine]*. (2020). Informatsiina broshura. Onovlena derzhavna stratehiia rehionalnoho rozvytku na 2021-2027 rr.: kluchovi aspekty [Updated state regional development strategy for 2021-2027: Key aspects]. https://mtu.gov.ua/files/Avto/Dovidka_MIU_INFORMACIYNA_BROSHURA_A4_ukr.pdf.
2. Pashkov, M. (2022). Yevrointehratsiia v umovakh viiny: vyklyky i perspektyvy. Analytychna dopovid [European integration in the context of war: Challenges and prospects. Analytical report]. *Razumkov Centre*. <https://razumkov.org.ua/images/2022/12/28/2022-MATRA-IV-KVARTAL-7.pdf>.
3. Sydorenko, S. (2024). Yevrointehratsiia na pauzi? Yak zvit YeS stav signalom tryvohy dlia Ukrainy ta inshykh kandydativ [European integration on pause? How the EU report became an alarm signal for Ukraine and other candidates]. *Yevropeiska Pravda –European Truth*. <https://www.euointegration.com.ua/articles/2024/11/2/7197507>.
4. Kudinov, O. (2024). Osoblyvosti formuvannia rehionalnoi ekonomichnoi polityky v umovakh yevrointehratsii [Features of forming regional economic policy in the context of European integration]. *Ekonomika i rehion – Economy and region*, 2(93), 36-44. <https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/3384>.
5. Pohrebniak, V., Dashkovska, O., & Melnyk, O. (2023). Ukrainska vyshcha osvita: yevrointehratsiinyi postup [Ukrainian higher education: European integration progress]. *Problemy osvity –Problems of education*, 1(98), 38-61. <https://doi.org/10.52256/2710-3986.1-98.2023.03>.
6. Zurabova-Bedinadze, M.-L.H. (2023). *Perspektyvni napriamky vdoskonalennia stratehii ekonomichnoho rozvytku Ukrainy v ramkakh yevrointehratsii: Bakalavraska robota [Perspective directions for improving Ukraine's economic development strategy within European integration: Bachelor's thesis]*. <https://repository.lnup.edu.ua/jspui/handle/123456789/542>.
7. Trofimtseva, O. (2024). Yevrointehratsiia ahrosektoru: shcho zrobyty, aby posylyty perehovorni pozysy? [European integration of the agricultural sector: What should be done to strengthen negotiation positions?]. *Tsentr ekonomichnoi stratehii – Center for Economic Strategy*. <https://ces.org.ua/european-integration-of-the-agricultural-sector>.
8. Shults, S.L. (Ed.). (2023). *Prodyktyvna spromozhnist ekonomiky rehioniv: otsiniuvannia potentsialu ta chynnyky zrostannia [Productive capacity of regional economies: Assessing potential and growth factors]*. DU "Instytut rehionalnykh doslidzhen imeni M. I. Dolishnoho NAN Ukrainy". <https://ird.gov.ua/irdp/p20230038.pdf>.
9. Pro orhanizatsiiu trudovykh vidnosyn v umovakh voiennoho stanu [On the organization of labor relations under martial law], Law of Ukraine № 2136-IX (dated 15.03.2022). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>.
10. Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy "Pro viiskovyi oboviazk i viiskovu sluzhbu" [On amendments to the Law of Ukraine "On military duty and military service"], Law of Ukraine № 3127-IX (dated 05.30.2023). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3127-20#Text>.
11. *Yevropeiska biznes asotsiatsiia [European Business Association]*. (2024, April 24). Try chverti robotodavtsiv vidchuvaiut defitsyt kadriv v Ukraini [Three-quarters of employers feel a shortage of staff in Ukraine]. <https://eba.com.ua/try-chverti-robotodavtsiv-vidchuvayut-defitsyt-kadriv-v-ukrayini>.
12. *Natsionalnyi Bank Ukrainy [National Bank of Ukraine]*. (2024). Infliatsiinyi zvit. Kvitin 2024 roku [Inflation report. April 2024]. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q2.pdf?v=7.

13. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini na 2022-2032 roky [On approval of the Strategy for the development of higher education in Ukraine for 2022-2032]. Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine № 286-p (dated 02.23.2022). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-p#Text>.

14. Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy “Pro profesiinu (profesiino-tekhnichnu) osvitu” [On amendments to the Law of Ukraine “On professional (vocational) education”], Law of Ukraine № 2312-IX (dated 06.19.2022). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2312-20#Text>.

15. Pro zastosuvannia anhliiskoi movy v Ukraini [On the use of the English language in Ukraine], Law of Ukraine № 3760-IX (dated 04.06.2024). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3760-20#Text>.

16. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro dualnu formu zdobuttia fakhovoi predvyshchoi ta vyshchoi osvity [On the approval of the Regulation on dual forms of higher and pre-higher education], Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine № 426 (dated 04.13.2023). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0929-23#Text>.

17. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo rozvytku indyvidualnykh osvitnikh traiektorii [On amendments to certain laws of Ukraine on the development of individual educational trajectories], Law of Ukraine № 3642-IX (dated 04.23.2024). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3642-20#Text>.

18. Pro vnesennia zmin do deiakykh postanov shchodo vriehliuvannia akademichnoi mobilnosti [On amendments to certain resolutions regarding academic mobility], Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine № 599 (dated 05.13.2022). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/599-2022-p#Text>.

19. Pro khmarni posluhy [On cloud services], Law of Ukraine № 2075-IX (dated 17.02.2022). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2075-20#top>.

20. Pro tsyfrovyyi kontent i khmarni posluhy [On digital content and cloud services], Law of Ukraine № 3321-IX (dated 10.08.2023). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3321-IX#Text>.

21. Pro avtorske pravo i sumizhni prava [On copyright and related rights], Law of Ukraine № 2811-IX (dated 01.12.2022). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-20#Text>.

22. Spesivtseva, O. (2024, October 15). Pravo sui generis: yak shtuchnyi intelekt adaptuie pid sebe avtorske pravo? [Sui generis right: How artificial intelligence adapts copyright to itself?]. *Yurydychna hazeta – Legal Newspaper*. <https://jur-gazeta.com/publications/practice/informaciyne-pravo-telekomunikaciyi/pravo-sui-generis-yak-shtuchniy-intelekt-adaptue-pid-sebe-avtorske-pravo.html>.

23. Stratehiia rozvytku innovatsiinoi diialnosti Ukrainy do 2030 roku (Proiekt innovatsiinoi vizii WINWIN) [Innovation activity development strategy of Ukraine until 2030 (WINWIN innovation vision project)]. (2023). https://winwin.gov.ua/assets/files/Проект_інноваційної_стратегії.pdf?upd=1

24. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo zasad derzhavnoi rehionalnoi polityky ta polityky vidnovlennia rehioniv i terytorii [On amendments to some legislative acts of Ukraine on the principles of state regional policy and recovery policy of regions and territories], Law of Ukraine № 2389-IX (dated 09.07.2022). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#top>.

25. Pro mizhnarodne terytorialne spivrobitnytstvo Ukrainy [On international territorial cooperation of Ukraine], Law of Ukraine № 3668-IX (dated 24.04.2024). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3668-IX#Text>.

Отримано 11.09.2024

UDC 32.1+33.8

Svitlana Shults

Doctor of Economics, Professor, Head of Regional Economic Policy Department
SI “Institute of Regional Research named after M. I. Dolishniy
of NAS of Ukraine” (Lviv, Ukraine)

E-mail: swetshul@i.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5603-5603>

ResearcherID: [S-2586-2018](https://orcid.org/0000-0002-5603-5603). **SCOPUS:** [57199998540](https://orcid.org/0000-0002-5603-5603)

Olha Voitenko

PhD Student, Leading Engineer at the Regional Economic Policy Department
SI “Institute of Regional Research named after M. I. Dolishniy
of NAS of Ukraine” (Lviv, Ukraine)

E-mail: Voitenko1209@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-0888-3974>

ResearcherID: [HGB-7123-2022](https://orcid.org/0000-0002-0888-3974)

CHANGES IN THE INSTITUTIONAL-LEGAL AND STRATEGIC-PLANNING FRAMEWORK FOR THE SOCIO- ECONOMIC DEVELOPMENT OF UKRAINE AND ITS REGIONS

This study delves into the intricate institutional and legal reforms, as well as strategic planning initiatives, that Ukraine has undertaken from 2022 to 2024 in response to the profound socio-economic challenges brought about by the full-scale war. At the heart of this research is an exploration of a dual-track approach to legislative action, which seeks to balance the immediate need for economic and social stability with the longer-term goal of aligning national systems with the rigorous standards of the European Union.

The analysis focuses on a range of critical areas where legislative changes have been enacted, including labor relations that shape the workforce dynamics, educational reforms aimed at enhancing human capital, innovations to stimulate technological advancement, regional development initiatives to bridge disparities, and robust support mechanisms for entrepreneurs to foster economic growth. Additionally, the study identifies and examines significant challenges that have emerged, such as the widespread destruction of infrastructure, demographic shifts causing population decline, shortages in the labor force, and stark regional inequalities that threaten cohesive development.

The relevance of this study is underscored by its examination of how Ukraine's legal framework is evolving under extreme and unprecedented conditions, acting as a vital tool to support resilience, recovery, and sustainable growth in the long term. Faced with a multitude of obstacles — including the occupation of territories, a surge in demand for state support, substantial economic losses, and the pressing need to rebuild institutional capabilities — Ukraine has nevertheless made remarkable strides. However, the journey toward effective reform remains fraught with practical challenges, such as constraints on financial resources, the necessity for active stakeholder involvement, and varying degrees of readiness among institutions to embrace change.

This research contributes significantly to understanding the pivotal role that adaptable legal frameworks play in the context of post-crisis recovery and long-term transformation. It emphasizes the essential need for a systematic and thorough approach to the implementation and evaluation of legislative measures, ensuring that they foster sustainable socio-economic growth while facilitating Ukraine's effective integration into the European community. The findings present invaluable insights for policy-makers, international partners, and scholars who are dedicated to the intricate intersections of governance, development, and resilience within nations affected by conflict.

Keywords: reforms; European integration; social and economic development; economic productivity.

Fig.: 4. **References:** 25.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-173-181](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-173-181)

УДК 005.96:004.8

JEL Classification: M12, O15, O33, M54

Саркісян Нораїр Арменович

аспірант, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая» (Київ, Україна)

E-mail: Erik82@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0003-5387-7455>

ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

У статті досліджено особливості цифрової трансформації системи управління персоналом та її вплив на ефективність функціонування організацій у сучасних умовах. Розглянуто основні цифрові інструменти, такі як штучний інтелект, хмарні технології та аналітичні платформи, які сприяють автоматизації процесів підбору, адаптації, навчання, оцінки й розвитку персоналу. Окреслено основні переваги цифрових технологій для HR-сфери, включаючи підвищення продуктивності, оптимізацію ресурсів та покращення якості управлінських рішень. Водночас увага приділяється викликам, що виникають у процесі цифровізації, зокрема питанням кібербезпеки, адаптації співробітників до нових технологій і формуванню цифрової культури в організації. У статті визначено напрями для подальших досліджень у цій галузі з метою покращення адаптації та інтеграції цифрових рішень у HR-процеси.

Ключові слова: система; цифрова трансформація; управління персоналом; автоматизація; штучний інтелект; аналітика даних; хмарні технології; продуктивність; кібербезпека, цифрова культура; управлінські рішення.

Табл.: 1. Бібл.: 16.

Постановка проблеми. Цифрова трансформація системи управління персоналом (HR) є однією з ключових тенденцій сучасного розвитку організацій у світі, де швидкий прогрес технологій змінює підходи до організації роботи, підбору кадрів та управління ними. Традиційні методи, що забезпечували ефективне функціонування HR-систем у минулому, сьогодні все частіше втрачають свою актуальність на тлі глобальної диджиталізації. Цифрові інструменти й автоматизація процесів стали необхідними умовами для підвищення гнучкості, продуктивності та швидкості реагування на виклики сучасного ринку. У цьому контексті управління персоналом стає не лише інструментом підтримки поточних завдань підприємства, а і стратегічним елементом, здатним активно впливати на його конкурентоспроможність.

Системи цифрового управління персоналом дозволяють підприємствам автоматизувати такі процеси, як підбір, адаптація, навчання, оцінка та розвиток працівників, що, своєю чергою, сприяє зниженню витрат та оптимізації використання ресурсів. Впровадження штучного інтелекту, аналітичних платформ і хмарних технологій сприяє вдосконаленню роботи з даними, розширює можливості для ухвалення обґрунтованих рішень та надає доступ до нових стратегій розвитку персоналу. Водночас цифрова трансформація створює певні виклики, такі як потреба в захисті персональних даних, адаптація співробітників до нових технологій та забезпечення їхньої інтеграції в робочі процеси.

Ця стаття спрямована на виявлення особливостей і перспектив цифрової трансформації HR-системи, зокрема на аналіз ролі новітніх технологій в оптимізації управлінських процесів і визначення ключових факторів успішної цифрової інтеграції у сфері управління персоналом. У дослідженні також розглянуто аспекти адаптації організацій до нових цифрових умов і вплив цих змін на ефективність роботи персоналу та стратегії розвитку компаній.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливістю управління персоналом в умовах цифровізації є використання цифрових технологій і трансформацій. Хоча ці поняття можуть виглядати схожими, кожне має свої відмінності та структуру. Для кращого розуміння суті таких понять, як «цифрові технології в управлінні персоналом», «цифровізація» та «цифрова трансформація», важливо дослідити їхні визначення. На думку Ю. М. Акаткіна, цифрові трансформації — це «комплекс методів і інструментів, які спрямовані на підтримку впровадження та реалізації конкретних цифрових платформ». В. М. Голянч та Є. І. Кудрявцева зазначають, що «у сфері управління персоналом цифровізація спрямована на створення зручного цифрового середовища для працівників, яке допомагає зменшити витрати часу та зусиль для досягнення результату».

Цифровізація управління персоналом, у загальному сенсі, передбачає створення зручного цифрового середовища для працівників, яке переводить окремі види діяльності та бізнес-процеси в цифровий формат. Вона включає використання цифрових технологій для інтеграції та взаємодії суб'єктів управління персоналом. Цифрова трансформація, своєю чергою, є комплексом змін у структурі управління персоналом із застосуванням цифрових технологій.

Більшість дослідників відзначають серед бар'єрів для цифрової трансформації дефіцит кадрів, фінансових ресурсів та недостатнє розуміння ефектів цифрової трансформації. Передумови для цифрових трансформацій здебільшого формуються під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів організацій. До макрофакторів належать тенденції цифрової трансформації та HR-тренди, зростаюча конкуренція на ринку та швидкі зміни ринкових умов. Мікрофактори включають уповільнення росту виробництва, скорочення витрат на персонал, дефіцит цифрової грамотності, низьку продуктивність праці.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри значний інтерес до цифрової трансформації систем управління персоналом та зростаючу кількість досліджень, залишається низка аспектів, що потребують глибшого наукового вивчення. Зокрема, недостатньо дослідженими залишаються питання впливу цифрових технологій на організаційну культуру, адаптацію персоналу до швидкоплинних змін у цифровому середовищі та методи зниження опору нововведенням. Крім цього, недостатньо вивчені довгострокові ефекти впровадження штучного інтелекту й автоматизації на стратегічне управління талантами та їхню взаємодію з іншими бізнес-процесами компаній.

Основною метою завданням цього дослідження є аналіз особливостей і визначення ключових аспектів цифрової трансформації системи управління персоналом, які впливають на ефективність функціонування організацій в умовах диджиталізації. Для досягнення цієї мети необхідно вирішити низку конкретних завдань, а саме: провести огляд існуючих теоретичних підходів до цифрової трансформації в HR-сфері, виділити актуальні технології та інструменти, що використовуються для автоматизації управлінських процесів, а також проаналізувати їхній вплив на продуктивність і залученість персоналу.

Виклад основного матеріалу. Швидкий розвиток цифрового управління персоналом стримується низкою факторів, серед яких: а) історико-культурні (багатонаціональність країни, розміри території та відмінності в рівні підготовленості персоналу, недостатній досвід і відсутність системного підходу до управління кадрами); б) економічні (недостатність фінансів для впровадження цифрових технологій; значна різниця в оплаті праці між керівниками та підлеглими); в) адміністративні (авторитарний стиль керівництва; відсутність довгострокових планів та стратегій розвитку).

Незважаючи на ці обмежувальні фактори, під впливом цифрових технологій та цифрових трансформацій у сфері управління персоналом змінюються правила гри на ринку праці та модифікуються традиційні трудові відносини між роботодавцями та працівниками. Виникає потреба у створенні нових норм і правил для регулювання взаємодії між роботодавцями та працівниками, питань зайнятості, оплати праці, мотивації, оцінки персоналу та соціального захисту.

Змінюються також характер і організація праці завдяки швидкому розвитку цифрових платформ та дистанційної зайнятості. Поширення набувають нові форми найму, оплати праці та кар'єрного просування, нові моделі розвитку та кар'єрного росту як у межах організацій, так і поза ними. Крім того, змінюються підходи до навчання, швидкість освіти та перепідготовки персоналу.

Для успішного впровадження цифрових трансформацій потрібно враховувати ініціативу керівництва, наявність компетенцій та сучасні рішення для цифровізації персоналу. Цілі цифрової трансформації у сфері управління персоналом значною мірою визначають зміст стратегії цифрової трансформації, портфель цифрових ініціатив, необхідні інвестиції та очікувані ефекти (табл. 1).

Цифрова трансформація управління персоналом часто включає розробку цифрової платформи, яку обслуговує сервісний інтегратор, забезпечуючи взаємодію з цифровими технологіями. Цифрові технології, або Digital-технології, оптимізують управління персоналом у таких аспектах, як планування, набір, розвиток, оцінка та мотивація. Digital-технології в управлінні персоналом базуються на понятті «персонал-цифровізація» як засобі взаємодії працівників з цифровими технологіями.

Таблиця 1

Цілі цифрової трансформації системи управління персоналом

Мета	Опис	Операційні завдання	Очікувані результати
1	2	3	4
Оптимізація процесів управління персоналом	Перехід до автоматизованих процесів управління персоналом, зниження рутинних операцій та підвищення продуктивності	Автоматизація рекрутингу, підвищення ефективності кадрового обліку та звітності, управління відпустками	Зменшення витрат часу на адміністративні процеси, підвищення продуктивності
Покращення якості прийняття рішень	Використання аналітики та даних для обґрунтованих рішень щодо управління персоналом, оптимізації стратегії розвитку	Впровадження HR-аналітики, моніторинг продуктивності, використання даних для прогнозування потреб у персоналі	Підвищення якості управлінських рішень, прогнозування кадрових потреб, зниження рівня плинності кадрів
Підвищення ефективності навчання та розвитку	Використання цифрових платформ для ефективного навчання персоналу, можливість швидкого адаптування навчальних програм	Впровадження LMS (Learning Management System), модулі для оцінки та розвитку навичок	Збільшення швидкості адаптації нових співробітників, підвищення кваліфікації персоналу
Покращення мотивації та залученості персоналу	Розвиток цифрових платформ для оцінки результатів роботи та зворотного зв'язку	Впровадження інструментів для оцінки ефективності, регулярний збір зворотного зв'язку	Підвищення мотивації працівників, зниження плинності, підвищення задоволеності персоналу
Посилення кадрової гнучкості та адаптивності	Забезпечення можливості швидко реагувати на зміни ринку праці, адаптувати персонал до нових вимог та умов	Модернізація процедур відбору, впровадження гнучких графіків роботи, можливість швидкого переміщення кадрів між відділами	Підвищення гнучкості кадрової політики, швидка адаптація до змін, зменшення залежності від зовнішніх чинників
Забезпечення кібербезпеки та конфіденційності даних	Захист персональних даних та дотримання стандартів безпеки	Впровадження систем безпеки, навчання персоналу щодо конфіденційності даних	Зниження ризику витоку даних, відповідність вимогам безпеки та законодавства
Розвиток цифрової культури в організації	Створення сприятливого середовища для використання цифрових технологій, підвищення цифрової грамотності працівників	Проведення тренінгів з цифрової грамотності, розвиток навичок користування цифровими інструментами	Формування цифрової культури, підвищення ефективності комунікацій і координації всередині організації

Закінчення табл. 1

1	2	3	4
Інтеграція платформи для самостійного управління	Надання працівникам можливості самостійно управляти своїми даними, заявками на відпустку, результатами роботи тощо	Розробка HR-порталу для самостійного управління, доступ до персональних документів і звітів	Підвищення задоволеності персоналу, зниження адміністративного навантаження
Оцінка ефективності та продуктивності персоналу	Використання інструментів для моніторингу та оцінки результатів роботи кожного працівника	Впровадження KPI-систем, модулів оцінки ефективності роботи	Покращення продуктивності працівників, підвищення результативності всієї організації
Забезпечення швидкого найму та адаптації нових співробітників	Оптимізація процесу найму через цифрові платформи, прискорення процесу адаптації нових працівників	Автоматизація рекрутингу, проведення онлайн-онбордингу, створення адаптаційних програм	Скорочення часу на найм, швидша адаптація нових співробітників, підвищення ефективності онбордингу

Джерело: складено автором.

В основі «цифровізації персоналу» закладено компетентнісний підхід, який передбачає наявність у працівників відповідного рівня знань і компетенцій для реалізації завдань цифрової трансформації процесів управління персоналом. Загалом поняття «цифрові компетенції» можна трактувати як здатність персоналу використовувати свій досвід, знання, навички та особисті якості для ефективного застосування цифрових технологій. Структура цифрових компетенцій включає такі елементи: пошук та критичне сприйняття інформації, використання хмарних технологій, синхронізація цифрових пристроїв, робота із соціальними мережами, інформаційно-комунікаційними технологіями тощо.

Компетентнісний підхід передбачає аналітичну оцінку, що дозволяє виявити, наскільки потенціал персоналу відповідає цілям розвитку організації в умовах цифрової трансформації, з урахуванням пріоритетності окремих напрямів, оцінених за економічними показниками. Оцінка ефективності цифрового управління персоналом має охоплювати результативність роботи працівників, ефективність діяльності HR-служби в цілому та її окремих підрозділів, а також доцільність реалізації конкретних HR-проектів. Така оцінка дозволяє виявити слабкі місця в управлінні персоналом та оперативно застосувати необхідні управлінські заходи.

Таким чином, цифрове управління персоналом є комплексним поняттям у системі управління, що охоплює ієрархію цифровізації функцій управління та спрямоване на створення зручного цифрового середовища для працівників. Іншими словами, цифровізація передбачає інтеграцію різних аспектів управління персоналом із можливостями цифрових технологій, щоб підвищити ефективність управління персоналом на всіх етапах.

Впровадження цифрового управління персоналом вимагає ресурсів, серед яких ключовими є:

- бюджет і модель фінансування HR-технологій та IT-інструментів;
- розвиток цифрових платформ;
- формування портфеля цифрових рішень;
- наявність необхідної цифрової інфраструктури;
- посилення збору та аналітики даних;
- залучення працівників до цифрової трансформації та розвитку цифрової культури;
- автоматизована система прийняття управлінських рішень щодо персоналу;
- адаптація персоналу до нових форматів роботи й моделей розвитку компетенцій.

Сьогодні класифікація цифрових трансформацій у системі управління персоналом не набула єдиної структури. У сучасній науковій літературі цифрові технології класифікуються за різними ознаками. У дослідженні автором була проведена класифікація цифрових трансформацій за основними процесами управління персоналом, такими як набір кадрів, робота з персоналом, оцінка та атестація, розвиток і звільнення працівників.

Висновки і пропозиції. Отже, цифрова трансформація системи управління персоналом є не лише актуальною, а й стратегічно важливою для організацій у сучасному середовищі, яке характеризується швидкими змінами та високою конкурентністю. Застосування цифрових інструментів і платформ дозволяє підприємствам оптимізувати процеси підбору, адаптації, навчання, оцінки та розвитку персоналу, що суттєво знижує витрати та підвищує продуктивність роботи. Цифрові технології, такі як штучний інтелект, аналітичні платформи та хмарні рішення, стають критичними для ефективного управління персоналом, адже вони забезпечують доступ до обґрунтованих даних для прийняття рішень і створюють нові можливості для розвитку талантів.

Разом з тим, процес цифрової трансформації супроводжується численними викликами, серед яких важливими є забезпечення кібербезпеки, адаптація працівників до нових технологій та інтеграція цифрових інновацій у традиційні робочі процеси. Для успішного впровадження цифрових змін необхідно враховувати не лише технічні аспекти, а й культуру організації, мотивацію та готовність персоналу до змін. Це дозволяє формувати середовище, у якому цифровізація стає невід'ємною частиною організаційної культури, що сприяє покращенню залученості співробітників і підвищенню їхньої продуктивності.

У підсумку, можна зазначити, що цифрова трансформація системи управління персоналом відкриває нові перспективи для оптимізації HR-процесів, проте вимагає ретельного підходу, комплексної стратегії та готовності організації до адаптації. Подальші дослідження у цій галузі можуть

бути спрямовані на глибше розуміння довгострокових впливів цифрових інновацій на роботу HR-департаментів, а також на розробку ефективних методів подолання бар'єрів, пов'язаних з інтеграцією цифрових технологій.

Список використаних джерел

1. Баранник В. І. Цифрова трансформація HRM: Виклики та перспективи / В. І. Баранник, М. І. Мартиненко // Економічні горизонти. – 2022. – № 3(45). – С. 25–38.
2. Акаткін Ю. М. Технології штучного інтелекту у сфері управління персоналом: тенденції впровадження / Ю. М. Акаткін // Менеджмент і економіка. – 2021. – № 6(23). – С. 15–24.
3. Голянч В. М. Вплив цифрової культури на ефективність управління персоналом / В. М. Голянч, Є. І. Кудрявцева // Сучасний менеджмент. – 2020. – № 4. – С. 30–39.
4. Дубина М. В. Особливості цифрової трансформації: від автоматизації до цифрових платформ у HR / М. В. Дубина, О. М. Лобко // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2024. – № 2(38). – С. 7–25.
5. Вишневська О. П. Аналітика даних як інструмент підвищення продуктивності HR-системи / О. П. Вишневська // Журнал сучасної економіки. – 2021. – № 9. – С. 56–68.
6. Симоненко Т. В. Цифровізація управлінських процесів: досвід ЄС і перспективи для України / Т. В. Симоненко // Економіка та держава. – 2023. – № 2. – С. 43–50.
7. Івашко М. М. Використання хмарних технологій у системі управління персоналом / М. М. Івашко // Вісник сучасного управління. – 2022. – № 5. – С. 89–97.
8. Козаченко О. В. Виклики цифровізації для підвищення ефективності роботи з персоналом / О. В. Козаченко // Менеджмент і діджиталізація. – 2021. – № 8. – С. 13–24.
9. Савчук В. Л. Стратегічне управління персоналом в умовах цифрової трансформації / В. Л. Савчук // Бізнес і технології. – 2020. – № 12. – С. 77–85.
10. Кравець І. О. Вплив штучного інтелекту на процеси рекрутингу / І. О. Кравець // Науковий вісник Полтавського університету. – 2022. – № 4. – С. 41–49.
11. Бойко А. П. Кібербезпека та управління персональними даними в цифровому HR / А. П. Бойко, В. С. Олійник // Журнал інформаційних технологій. – 2021. – № 6. – С. 98–107.
12. Медведєва Л. П. Цифрові платформи як інструмент розвитку кадрового потенціалу / Л. П. Медведєва // Журнал управління персоналом. – 2023. – № 1. – С. 35–44.
13. Горбунова М. С. Впровадження цифрової культури як умова успішної трансформації HR-системи / М. С. Горбунова // HR-технології. – 2022. – № 11. – С. 60–72.
14. Чорна С. І. Адаптація персоналу до цифрових змін: практика впровадження / С. І. Чорна // Управлінські інновації. – 2021. – № 9. – С. 29–36.
15. Шевченко О. В. Дослідження ефективності цифрових рішень у системі управління персоналом / О. В. Шевченко // Економічний аналіз. – 2023. – № 8. – С. 112–120.
16. Innovative transformation of a financial institution in the context of digitalisation and its impact on social conflict management / R. Yankovoi, R. Stadniichuk, H. Zhosan, O. Garafonova, I. Biriukov // Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice This link is disabled. – 2024. – № 2(55). – Pp. 75–88. DOI: 10.55643/fcaptp.2.55.2024.4386.

References

1. Barannik, V.I., & Martynenko, M.I. (2022). Tsyfrova transformatsiia HRM: Vyklyky ta perspektyvy [Digital transformation of HRM: Challenges and prospects]. *Ekonomichni Horyzonty – Economic horizons*, 3(45), 25–38.
2. Akatkin, Yu.M. (2021). Artificial intelligence technologies in personnel management: Trends in implementation [Tekhnolohii shtuchnoho intelektu u sferi upravlinnia personalom: tendentsii vprovadzhennia]. *Menegment i Ekonomika – Management and Economics*, 6(23), 15–24.

3. Holianch, V.M., & Kudriavtseva, Ye.I. (2020). Vplyv tsyfrovoi kultury na efektyvnist upravlinnia personalom [The impact of digital culture on HR management efficiency]. *Suchasnyi Menedzhment – Modern Management*, 4, 30–39.
4. Dubyna, M. V., & Lobko, O. M. (2024). Osoblyvosti tsyfrovoy transformatsii: vid avtomatyzatsii do tsyfrovoykh platform u HR [Features of digital transformation: From automation to digital platforms in HR]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, 2(38), 7–25.
5. Vyshnevskaya, O.P. (2021). Analitika danykh yak instrument pidvyshchennia produktyvnosti HR-systemy [Data analytics as a tool to improve HR system productivity]. *Zhurnal Suchasnoi Ekonomiky – Journal of Modern Economy*, 9, 56–68.
6. Symonenko, T.V. (2023). Tsyfrovizatsiia upravlinskykh protsesiv: dosvid YeS i perspektyvy dlia Ukrainy [Digitalization of management processes: EU experience and prospects for Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, 2, 43–50.
7. Ivashko, M.M. (2022). Vykorystannia khmarnykh tekhnolohii u systemi upravlinnia personalom [The use of cloud technologies in HR management]. *Visnyk Suchasnoho Upravlinnia – Bulletin of modern management*, 5, 89–97.
8. Kozachenko, O.V. (2021). Vyklyky tsyfrovizatsii dlia pidvyshchennia efektyvnosti roboty z personalom [Digitalization challenges to improve HR efficiency]. *Menegment i Digitalizatsiia – Management and digitalization*, 8, 13–24.
9. Savchuk, V.L. (2020). Stratehichne upravlinnia personalom v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Strategic HR management in conditions of digital transformation]. *Biznes i Tekhnolohii – Business and Technologies*, 12, 77–85.
10. Kravets, I.O. (2022). Vplyv shtuchnoho intelektu na protsesy rekrutynhu [The impact of artificial intelligence on recruitment processes]. *Naukovyi Visnyk Poltavskoho Universytetu – Scientific Bulletin of Poltava University*, 4, 41–49.
11. Boiko, A.P., Oliinyk, V.S. (2021). Kiberbezpeka ta upravlinnia personalnymy danymy v tsyfrovomu HR [Cybersecurity and personal data management in digital HR]. *Zhurnal informatsiinykh tekhnolohii – Journal of Information Technologies*, 6, 98–107.
12. Medvedeva, L.P. (2023). Tsyfrovii platformy yak instrument rozvytku kadrovoho potentsialu [Digital platforms as a tool for human resource development]. *Zhurnal Upravlinnia Personalom – Journal of Human Resources Management*, 1, 35–44.
13. Horbunova, M.S. (2022). Vprovadzhennia tsyfrovoy kultury yak umova uspishnoi transformatsii HR-systemy [Implementing a digital culture as a condition for successful HR transformation]. *HR-Tekhnolohii – HR technologies*, 11, 60–72.
14. Chorna, S.I. (2021). Adaptatsiia personalu do tsyfrovoykh zmin: praktyka vprovadzhennia [Adapting employees to digital changes: Implementation practice]. *Upravlinski Innovatsii – Management innovations*, 9, 29–36.
15. Shevchenko, O. V. (2023). Doslidzhennia efektyvnosti tsyfrovoykh rishen u systemi upravlinnia personalom [Exploring the effectiveness of digital solutions in HR management]. *Ekonomichniy analiz – Economic analysis*, 8, 112–120.
16. Yankovoi, R., Stadniichuk, R., Zhosan, H., Garafonova, O., & Biriukov, I. (2024). Innovative transformation of a financial institution in the context of digitalisation and its impact on social conflict management. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 2(55), 75–88. <https://doi.org/10.55643/fcaptive.2.55.2024.4386>.

Отримано 19.08.2024

UDC 005.96:004.8

Norair Sarkisian

PhD Student

Applicant for the Third (Educational and Scientific) Level of Higher Education
Higher Education Institution "International Scientific and Technical University
named after Academician Yuriy Bugay" (Kyiv, Ukraine)

E-mail: Erik82@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0003-5387-7455>

FEATURES OF DIGITAL TRANSFORMATION IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEMS

This article provides an in-depth analysis of the critical aspects and implications of digital transformation in human resources management (HRM) systems, underscoring its strategic importance in enhancing organizational effectiveness amidst today's rapidly evolving business landscape. It delves into the core digital technologies reshaping HR processes, such as artificial intelligence (AI), cloud computing, big data analytics, and human capital management software. These technologies enable the automation of recruitment, onboarding, performance evaluation, training, and employee development processes, thereby reducing administrative burdens, enhancing workforce productivity, and improving the quality of strategic HR decision-making.

The study also emphasizes the transformative potential of digitalization in HR by allowing organizations to gain data-driven insights into employee performance, engagement, and development needs. This transformation empowers HR departments to tailor personalized development programs, optimize resource allocation, and proactively address workforce challenges. However, the integration of digital technologies is not without its complexities; challenges such as data privacy, cybersecurity risks, employee resistance to technological change, and the need to cultivate a supportive digital culture within the organization are critical factors influencing successful digital adoption.

Furthermore, the article highlights the importance of a strategic approach to digital transformation, which includes building digital skills among HR professionals and ensuring that all employees can effectively interact with new technologies. To address these challenges, future research avenues are identified, focusing on the long-term impact of digital tools on HR functions, effective strategies for minimizing resistance to change, and frameworks for fostering a resilient digital culture. By identifying these areas for further exploration, the study contributes to a deeper understanding of how organizations can effectively harness digital innovations in HR to drive sustainable growth, employee satisfaction, and organizational agility in the face of ongoing technological advancements.

Keywords: *system; digital transformation; human resources management; automation; artificial intelligence; data analytics; cloud technologies; productivity; cybersecurity; digital culture; managerial decision-making.*

Table: 1. References: 16.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-182-200](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-182-200)

УДК 336.71:336.77

JEL Classification: G21

Максим Вікторович Дубина

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: maksim-32@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5305-7815>
ResearcherID: F-3291-2014. Scopus Author ID: 56912277800

Михайло Мирославович Білий

кандидат економічних наук, доцент,
докторант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: mykhailo.bilyi@pnu.edu.ua. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1847-0978>

Ігор Володимирович Поцелуйко

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: potselukoigor@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-7884-747X>

ТРАНСФОРМАЦІЯ КРЕДИТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ В УМОВАХ МАКРОФІНАНСОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ

У статті проаналізовано теоретико-прикладні положення трансформації кредитної діяльності банківських установ в умовах макрофінансової нестабільності та економічного відновлення, проведено дослідження основних причин виникнення кризових ситуацій у межах фінансової системи, їх наслідків для функціонування банківських установ. Це дозволило конкретизувати основні зміни в кредитній діяльності цих фінансових посередників, які відбуваються як в умовах макрофінансової нестабільності, так і в умовах економічного відновлення країни. Також вагома увага приділена аналізу наслідків для функціонування ринку кредитних послуг України фінансово-економічної кризи 2008-2009 років, кризи 2014-2015 років та початку військової агресії 2022 року.

Ключові слова: кредитна діяльність; банківська установа; макрофінансова нестабільність; фінансова криза; економічна криза; економічне зростання; небанківські фінансово-кредитні установи.

Рис.: 3. Бібл.: 22.

Постановка проблеми. Банківські установи відіграють одну з ключових ролей у розвитку ринку кредитних послуг. У сучасних умовах ці установи також зіштовхуються зі значною кількістю перешкод та загроз їхній діяльності у зв'язку з військовою агресією. Однак попри всі складнощі, комерційні банки намагаються ефективно здійснювати свою роботу й виконувати ті функції в межах національної економіки, які на них покладені для забезпечення її подальшого розвитку.

Кредитна діяльність банківських установ є невід'ємною складовою їхньої роботи і в сучасних умовах дозволяє забезпечити формування значної

частини доходів. При цьому кредитування є високоризикованим видом діяльності й саме тому для його ефективного здійснення комерційні банки докладають значних зусиль для організації дієвої системи надання кредитних послуг різним типам своїх клієнтів.

Циклічність економічного розвитку призводить до періодичних спадів та рецесії національних економік, що, безумовно, впливає і на функціонування комерційних банків у всьому світі. Досвід значної кількості фінансово-економічних криз засвідчує, що банківські установи досить часто можуть ставати джерелом нестабільності та причинами виникнення таких криз. При цьому самі банківські установи постійно намагаються адаптуватися до умов зовнішнього середовища. Проте досить часто у гонитві за підвищеними доходами здійснюють необґрунтовані ризикові операції, які при недостатньому контролі з боку державних інститутів можуть створювати системні кризи світового масштабу.

При цьому у світі функціонує значна кількість банківських установ різних типів, масштабів, які пов'язані між собою. Значна кількість цих установ у разі виникнення кризових ситуацій намагаються стабілізувати власний фінансовий стан, впроваджувати заходи щодо запобігання зростанню загроз для їх функціонування, а інколи і взагалі існування. Відповідно, у складних умовах банківські установи розробляють власні стратегії виживання та функціонування для стабілізації роботи з поступовим відновленням економічного розвитку в майбутньому. Найбільшу увагу ці установи приділяють кредитній діяльності, яка є найбільш ризикованим видом діяльності й саме сфера кредитних послуг може формувати системні та масштабні ризики для роботи будь-якого банку.

Поступова нормалізація економічного життя після значних флуктуацій, які зумовлені кризовими явищами в господарському житті, банківські установи завжди намагаються досить швидко адаптуватися до нової економічної реальності, розробляючи нові продукти для своїх наявних та потенційних клієнтів, змінюючи власну стратегію розвитку, враховуючи фінансовий стан споживачів їхніх послуг. Відповідно кризові ситуації взагалі досить часто змінюють підходи комерційних банків до власного подальшого розвитку. Наприклад, до фінансово-економічної кризи 2007-2008 рр. банки в Україні активно надавали іпотечні позики, видавали позики в різних іноземних валютах. Однак після кризи багато з цих установ змінив свій підхід до власного розвитку, і навіть через багато років не спостерігається повернення до докризових моделей функціонування цих установ. Таким чином, актуальними є питання дослідження особливостей поведінки комерційних банків у мовах кризи й особливо їхні дії в організації власної кредитної діяльності як у кризові, так і в післякризові періоди економічного відновлення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості функціонування банківських установ умовах фінансових та економічних криз активно

досліджувалися як вітчизняними, так і закордонними науковцями. Сплеск таких досліджень здебільшого відбувається саме під час таких криз, коли чітко зрозумілі їхні причини, наслідки як для реального сектору національного господарства, так і для фінансової системи. Серед зазначених науковців варто виокремити таких: С. Аржевітін, О. Базілінська, Т. Васильєва, Ж. Довгань, Л. Доліньський, А. Жаворонок, Т. Заєць, Г. Карчева, Ю. Коваленко, І. Лук'яненко, Є. Поліщук, О. Чечель та ін.

Питання організації кредитної діяльності банківських установ в умовах кризи та післякризовий період досліджувалися в роботах З. Васильченко, В. Вовк, В. Волкової, М. Забаштанського, В. Коваленко, О. Попело, Н. Приказюк, Л. Примостки та ін.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Проте, незважаючи на наявність значної кількості наукових праць щодо дослідження особливостей функціонування банківських установ в умовах кризових ситуацій, їхній розвиток у періоди економічного відновлення, досить фрагментарними залишаються питання теоретичного обґрунтування напрямів відновлення кредитної діяльності цими установами в післякризові періоди, визначення яким чином змінюються підходи комерційних банків до розробки кредитних продуктів, організації системи надання кредитних послуг, здійснення повернення кредиторської заборгованості.

Мета статті. Метою статті є обґрунтування особливостей здійснення кредитної діяльності банківськими установами в умовах макрофінансової нестабільності та подальшого економічного відновлення.

Виклад основного матеріалу. Розпочнемо наше дослідження з обґрунтування причин виникнення кризових ситуацій у фінансовій системі та макрофінансової нестабільності. На наше переконання, серед них варто насамперед виокремити такі:

- недостатній нагляд державних інститутів за процесом управління ризиками банківських установ, їхнім рівнем ліквідності та платоспроможності;
- недостатній рівень диверсифікації кредитних ризиків банківськими установами, що відбувається в результаті здійснення значних обсягів кредитування клієнтів на певній території, або споживачів певної групи;
- недостатній рівень капіталізації, що ускладнює можливості банківських установ реагувати на негативні чинники зовнішнього середовища, які періодично виникають і зумовлюються різними причинами політичного, соціального та економічного характеру;
- недостатній розвиток корпоративного управління, що негативно впливає на процеси ухвалення управлінських рішень, адекватну оцінку фінансового стану банківської установи;
- макроекономічна нестабільність, яка може бути зумовлена різними причинами, у тому числі зміною кон'юнктури на зовнішніх ринках товарів і

послуг, фінансовим станом розвинутих країн, що призводить до виникнення кризових ситуацій на світовому фінансовому ринку;

– висока залежність банківської системи від іноземного капіталу, що частково робить її більш уразливою до негативних тенденцій, які відбуваються на міжнародних ринках капіталу;

– політизація процесу управління банківськими установами, зловживання через використання неправомірних механізмів управління комерційним банком, використання корупційних схем для підтримки його штучної стійкості та ліквідності;

– загалом слабка система державного регулювання функціонування та розвитку банківських установ в країні, що стимулює ці установи недостатньо виважено і серйозно ставиться до встановлених нормативів, правил і вимог здійснення банківської діяльності;

– зовнішні складні політичні події, як, наприклад, Революція гідності, війна, що супроводжуються складними трансформаціями в межах національної економіки, безпосередньо це впливає на стабільність роботи комерційних банків;

– недостатній рівень економічного регулювання господарських процесів у країні, що може призводити до високого рівня інфляції і відповідної політики центрального банку щодо зниження її рівня, а це в підсумку негативно впливає на можливості банківських установ здійснювати кредитну діяльність та ін. [14; 17].

Окреслені причини приводять до кардинальних змін не лише у функціонуванні фінансової системи країни, але й до значних трансформацій загалом національної економіки, яка досить швидко переходить до стану рецесії, а інколи і глибокої кризи. Важливий вплив макрофінансова нестабільність здійснює на функціонування комерційних банків, особливо в тих країнах, де ці економічні суб'єкти відіграють ключову роль у розвитку фінансової системи. На рис. 1 представлені наслідки впливу кризових ситуацій у межах зазначеної системи на діяльність банківських установ.

У свою чергу, змінюючись під впливом чинників, які виникають при існуванні макрофінансової нестабільності в країні, комерційні банки переглядають власні стратегії функціонування та змінюють підходи до надання фінансових послуг своїм клієнтам. Це пов'язано як зі зміною факторів зовнішнього середовища, економічного стану в країні, зміною регулятивних правил ведення бізнесу, так і внутрішніх чинників, оскільки будь-яка криза впливає і на ендогенні процеси у функціонуванні банківської установи, особливо, якщо було проведено оптимізацію основних операційних процесів, внесено зміни до процесу ухвалення управлінських рішень, проведені кадрові зміни.

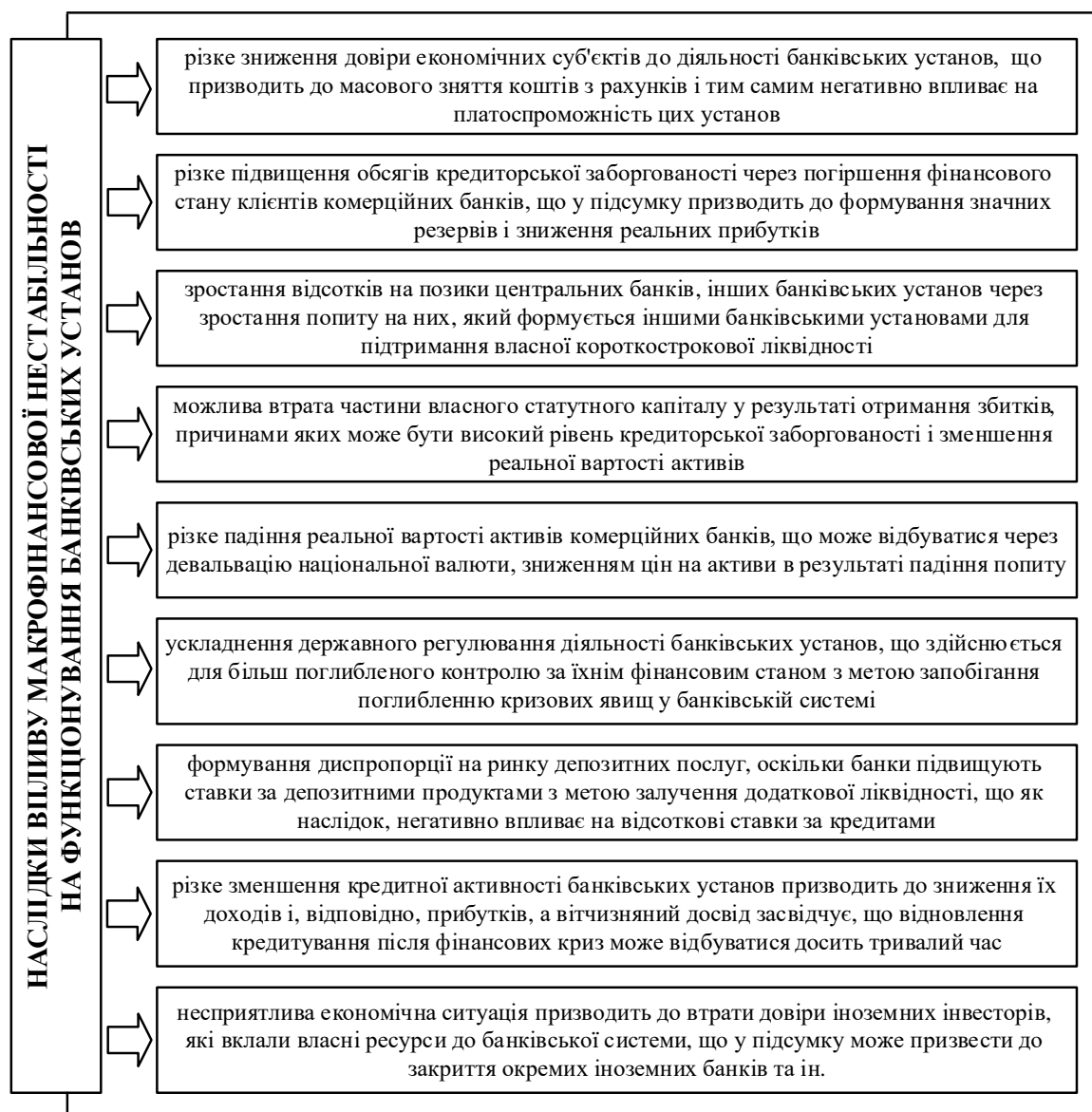


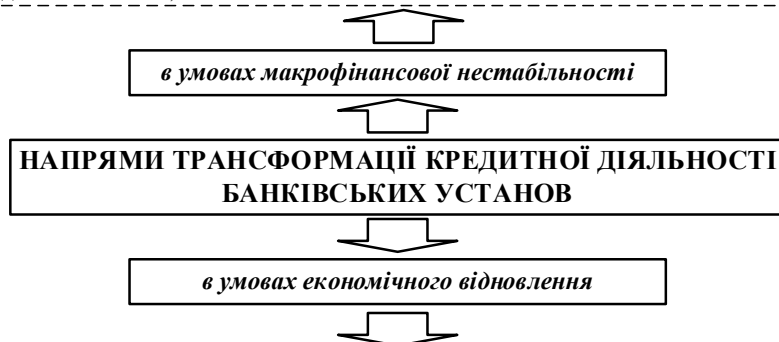
Рис. 1. Наслідки впливу макрофінансової нестабільності на функціонування банківських установ

Джерело: систематизовано авторами з урахування [12; 19; 20; 22].

На рис. 2 наведено наслідки зміни підходів банківських установ до здійснення кредитної діяльності, що здійснюється як в умовах макрофінансової нестабільності, так і в умовах подальшого економічного відновлення. Реальними прикладами зміни підходів банківських установ до надання кредитних послуг клієнтами є періоди економічної і фінансової нестабільності, які спостерігалися в країні у 2008-2009 рр. і були зумовлені світовою кризою; у 2014-2025 рр. і пов'язані із соціальними, політичними та економічними чинниками, Революцією гідності, окупацією АРК, війною на Сході; у 2022-2023 рр., виникнення яких пов'язано з військовою агресією.

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

- зменшення обсягів надання позик економічним суб'єктам;
- підвищення вартості позикових ресурсів для суб'єктів господарювання;
- підвищення вимог до фінансового стану потенційних позичальників, їх надійності;
- більш тривалий і детальний аналіз кредитоспроможності потенційних клієнтів;
- зменшення обсягів кредитування або взагалі його припинення в окремих секторах, галузях національного господарства, діяльність яких в умовах економічної нестабільності є складною та високоризикованою;
- зменшення термінів та обсягів кредитування, що здійснюється для зниження кредитних ризиків;
- підвищення вимог до застави, якщо вона використовується для надання кредитів економічним суб'єктам, особливо суб'єктам підприємницької діяльності;
- активна робота з кредиторською заборгованістю, більш жорсткий підхід до клієнтів, які не повертають позики, використання механізмів продажу проблемних активів спеціалізованим компаніям;
- реструктуризація кредитів для економічних суб'єктів, якщо це має сенс і може позитивно вплинути на фінансовий стан клієнтів, їхню здатність повернути отримані позики;
- більш активне залучення до державних програм кредитування економічних суб'єктів, видачі окремих видів позик, наприклад, іпотечних кредитів;
- зміна стратегії управління кредитним ризиком, активне використання їхньої диверсифікації між різними групами клієнтів, регіонами, галузями національного господарства;
- зміна моделі кредитної політики;



- поступове підвищення конкуренції призводить до зменшення вартості позикових ресурсів і покращення якості фінансових послуг;
- зміна монетарної політики, яка спрямовується на стимулювання економічного розвитку, зниження вартості кредитних ресурсів для економічних суб'єктів;
- зниження вимог до кредитоспроможності потенційних позичальників, збільшення кредитних лімітів тим з них, які продемонстрували вчасне виконання своїх зобов'язань;
- розробка нових кредитних продуктів для різних типів економічних суб'єктів, включаючи як домогосподарства, так і підприємства в різних галузях господарства;
- впровадження більш лояльних умов до термінів і обсягів надання позик економічним суб'єктам;
- активний розвиток споживчих позик та розширення співпраці з торгівельними мережами щодо продажу відповідних кредитних продуктів;
- розвиток супутніх банківських послуг, які дозволяють підвищити якість надання саме кредитних послуг, наприклад, розрахункових операцій;
- активне впровадження сучасних інновацій для підвищення якості надання кредитних послуг, забезпечення зростання рівня конкурентоспроможності банківських установ;
- поступовий перегляд підходів до надання позик малому і середньому бізнесу, враховуючи і їх поступове відновлення після економічного спаду;
- більш активне долучення до державних програм надання позик окремим категоріям позичальників;
- розширення співпраці з іншими банківськими установами щодо надання великих позик окремим суб'єктам підприємницької діяльності;
- активізація маркетингових компаній щодо продажу кредитних продуктів різним категоріям клієнтів, використання окремих механізмів для залучення нових клієнтів (кешбеки, бонуси, додаткові послуги).

Рис. 2. Напрямки трансформації кредитної діяльності банківських установ
Джерело: складено авторами з урахуванням [8].

Розглянемо особливості зазначених змін детальніше.

Світова фінансова криза досить сильно «вдарила» по економіці України. У 2009 році ВВП впав на 14,1 % порівняно з 2008 роком. Промислове виробництво скорочувалось два роки поспіль – у 2009 році на 5 % порівняно з 2008 роком, а в 2010 році – ще на 20,6 % порівняно з попереднім роком. Суттєво скоротилась зовнішня торгівля товарами – у 2008 році експорт впав на 19,1 %, а імпорт – на 46,5 % порівняно з 2008 роком. Ці втрати виявились чи не найбільшими серед країн Центральної та Східної Європи. Криза перервала тривалий період економічного зростання 2000-2008 рр. та кредитний бум 2006-2008 рр. [2].

Наслідки фінансової кризи *2008-2009 рр.* для банківських установ в Україні були надскладними й дуже негативними, особливо для здійснення кредитної діяльності. Серед них варто відзначити такі:

– різке погіршення рівня фінансової стабільності комерційних банків, що було зумовлено різким зростанням частки непрацюючих кредитів, які виникли через погіршення фінансового стану позичальників, частина з яких втратила роботу або докризовий рівень доходів, інші опинилися в скрутному фінансовому становищі внаслідок втрати ринків, зменшення попиту на їхню продукцію. Кредити, надані фізичним особам, до початку кризи зростали вищими темпами, ніж кредити, надані суб'єктам господарювання. На фоні широкої реклами та простоти отримання кредитів приріст наданих банками кредитів фізичним особам у грудні 2008 р. становив 75 % до грудня 2007 р., а у 2009 р. спостерігалось стрімке зменшення обсягів кредитування. Так, приріст кредитів у грудні 2009 та 2010 рр. (порівняно з груднем попереднього року) скоротився на 17,2 та 16,2 % відповідно [10];

– девальвація національної валюти призвела до різкого зростання реальної вартості позик економічних суб'єктів, підвищення обсягів щомісячних платежів, які такі суб'єкти не могли вже виплачувати; у 2008 р. під впливом світової фінансової кризи в Україні відбулася девальвація понад 60%, таким чином, курс іноземних валют підвищився з 5,05 до 7,70 грн за долар, з 6,92 до 7,70 грн за євро та продовжував зростати в динаміці [10];

– високий рівень валютних позик у підсумку призвів до різкого зростання обсягів кредиторської заборгованості банків, а отже, і необхідності формування значних резервів під таку заборгованість;

– значна кількість банківських установ були визнані неплатоспроможними, а окремі з них – націоналізовані з метою уникнення поширення кризових явищ у банківській системі на інші комерційні банки («Укргазбанк», «Родовід банк», «Банк “Київ”»);

– виникнення значних збитків для банківських установ у результаті переоцінки валютних активів зобов'язань, оскільки різка девальвація гривні стало шоком для банківської системи країни; за підсумками першої половини 2009 року банки втратили на 100 млн грн більше, ніж заробили за попередні 4 роки [5, с. 23; 16];

– різке погіршення довіри до діяльності банківських установ з боку економічних суб'єктів що зумовлено, з одного боку, зниженням реальної вартості їхніх депозитних ресурсів, а з іншого – втратою майна, яке купувалося в кредит, було заставою і повернуто банкам, оскільки у клієнтів не було змоги виплачувати щомісячні платежі за позиками;

– агресивна політика банківських установ щодо зменшення кредиторської заборгованості лише поглибила рівень недовіри економічних суб'єктів до таких установ та сформувало негативну репутацію і ставлення до комерційних банків;

– банки досить різко знизили обсяги кредитування національної економіки, особливо видачу позик домогосподарствам, а відновлення надання кредитних послуг тривало декілька років [17; 14].

У подальшому, після стабілізації функціонування фінансової системи України, відбулося поступове відновлення комерційними банками кредитної діяльності. Проте це супроводжувалося вже такими змінами в підході цих установ до надання кредитних послуг:

– ускладнилися вимоги для отримання валютних позик, банки почали надавати такі кредити виключно клієнтам, які отримували надходження у валюті кредитування;

– відновлення кредитування відбувалося поступово і тривалий час, оскільки кількість платоспроможних клієнтів у країні різко зменшилася, а банківські установи значно підвищили вимоги до позичальників;

– вартість кредитних ресурсів зростає й позики стали нецікавими значній кількості суб'єктів підприємницької діяльності, для яких стало неможливо обслуговувати зазначені кредити;

– було запроваджено окремі програми реструктуризації позик економічних суб'єктів, банківські установи переглядали умови чинних кредитних договорів, включаючи можливість конвертації валютних кредитів в іноземні, що повинно було спростити їх повернення суб'єктами господарювання;

– підвищився інтерес банківських установ до державних цінних паперів, що також вплинуло на обсяги кредитування національної економіки;

– комерційні банки переглянули діючі підходи до управління кредитними ризиками, підвищили вимоги до кредитоспроможності позичальників і надавали позики насамперед суб'єктами підприємницької діяльності з бездоганною кредитною історією;

– комерційні банки надавали перевагу кредитуванню великих підприємств, а відновлення кредитування малих і середніх суб'єктів підприємницької діяльності відбувалося поступово, оскільки серед таких економічних суб'єктів небагато з них мали можливість обслуговувати нові позики;

– поступове використання сучасних технологій сприяло підвищенню доступності кредитів для різних економічних суб'єктів, які відрізнялися якісною кредитною історією;

– іпотечне кредитування відновлювалися досить довго, тому що найбільше втрат комерційні банки зазнали під час кризи саме за рахунок видачі валютних позик для придбання нерухомості; повністю іпотечне кредитування відновилося лише у 2018-2019 роках, тобто через десять років від фінансово-економічної кризи;

– підвищилися вимоги до якості застави, яка могла використовуватися при видачі позик, фінансової дисципліни позичальників, нагляду за їхнім фінансовим станом у поточному режимі;

– змінилася політика НБУ до регулювання кредитної діяльності банківських установ, проте вона залишалася недостатньо дієвою для унеможливлення виникнення глибоких кризових ситуацій у банківській системі в майбутньому.

Складна криза *2014-2015 рр.*, яка виникла в результаті складних внутрішніх політичних, соціальних та економічних процесів, призвела до найгірших для функціонування фінансової системи наслідків за всю незалежність України. Навіть у *2022-2023 рр.* зазначена система функціонувала стабільніше, ніж у *2014-2015 рр.*, хоча масштаб війни є набагато більшим, а втрати країни значними.

Банківська система зазнала значних втрат: за неповних півтора року (з початку 2014 р. до кінця травня 2015 р.) обсяг депозитів у національній валюті скоротився на 74,2 млрд грн (18 %), в іноземній — на 14,8 млрд дол. (48 %); водночас, залишки за кредитами в гривні зменшилися на 97,7 млрд грн (16 %), в іноземній валюті – на 11,2 млрд дол. (29 %). Понад 70 банків визнано неплатоспроможними, значна кількість з яких у стадії ліквідації. Це створює надсерйозні проблеми не тільки для банків і їхніх клієнтів, а й для державних фінансів та реального сектору економіки [1, с. 16].

Протягом 2014 року банківська система України за важких політичних та економічних умов наражалася на значні ризики, зокрема кредитний. Саме внаслідок зовнішніх важкопрогнозованих шоків погіршилася платоспроможність позичальників та зріс обсяг проблемної кредитної заборгованості. Банки втратили заставне майно та інше забезпечення за кредитами, що позначилося на якості кредитного портфеля та потребувало вжиття комплексу стабілізаційних заходів. Близько 40 % збитків по системі було сформовано банками, що віднесені до категорії неплатоспроможних і в яких функціонують введені Фондом гарантування вкладів фізичних осіб тимчасові адміністрації. Без урахування зазначених банків, збитки банківського сектору становили би 33,1 млрд грн. Водночас не всі банки отримали збитки. Найбільш

чутливими до шоків виявилися банки, що проводили ризикову незбалансовану політику або кредитували масштабні проекти та понесли значні втрати від тимчасової окупації АРК та ситуації на Сході України [13].

Криза 2014-2015 рр. вимагала реалізації складної, проте ефективної банківської реформи, яка кардинально змінила існуючий стан банківської системи. Отже, у цей період спостерігалися такі тенденції:

– зменшення кількості банківських установ протягом 2014-2016 років, що було реалізовано через підвищення вимог НБУ до фінансової стійкості таких установ; з банківської системи було виведено більше 90 банків;

– значно змінилась політика НБУ щодо регулювання діяльності банківських установ, в якій важливу роль відігравали питання транспарентності їх функціонування, оприлюднення кінцевих власників банків;

– через масштабне закриття комерційних банків, серед яких були і великі банківські установи, навіть системно важливі, громадяни, інші економічні суб'єкти втратили значні обсяги власних заощаджень, які не завжди підпадали під гарантії повернення через Фонд гарантування вкладів фізичних осіб; особливо негативно ця тенденція вплинула на функціонування інших фінансових установ, повернення фінансових ресурсів яких не передбачено законодавством в разі банкрутства комерційних банків;

– макроекономічна нестабільність супроводжувалася значною девальвацією національної валюти, що в підсумку зменшила реальну вартість заощаджень домогосподарств та призвела до значної кількості дефолтів за валютними кредитними, позиками, які були видані насамперед суб'єктам підприємницької діяльності (питома вага таких позик була на порядок меншою ніж це спостерігалось у 2008 році); від'ємний фінансовий результат діяльності банківського сектору сформувався насамперед за рахунок суттєвого збільшення обсягів відрахувань до резервів на можливі втрати від активних операцій. Загалом по системі відрахування до резервів зросли в 3,7 раза порівняно з 2013 роком, а їхня частка в загальних витратах збільшилася з 16,7 до 39,3 % [13];

– масовий відтік депозитів із банківської системи призвів до погіршення ліквідності банківських установ, що ще більше погіршилося окупацією АРК, військовою агресією на Сході України, проведенням АТО; банки втратили значну кількість власних філій на окупованих територіях;

– проведено націоналізацію ПриватБанку, який на той час був найбільшим банком в Україні і вважався системно важливим для економічного розвитку країни. Націоналізація у підсумку лише позитивно вплинула на фінансову стабільність цього банку й загалом рівень фінансової стійкості банківської системи до зовнішніх і внутрішніх чинників;

– для стабілізації функціонування банківських установ, проведення банківської реформи країна залучила значну фінансову підтримку від МВФ і інших міжнародних організацій;

– виділено значні кошти для рекапіталізації ПриватБанку, Ощадбанку, підвищення рівня їх фінансової стійкості, що у подальшому підвищило роль державних банків у функціонуванні банківської системи країни і обсяг активів таких банківських установ перевищив 50 % від загальних активів зазначеної системи.

На рис. 3 наведено інформацію про кредитну діяльність банківських установ після початку 2014 року.

Поступово протягом 2017-2021 років у банківській системі України спостерігалось відновлення кредитування фактично всіх клієнтів комерційних банків. Зниження облікової ставки також сприяло відновленню кредитної діяльності цих установ. Активне використання цифрових технологій дозволило зменшити операційні витрати комерційних банків у сфері кредитування економічних суб'єктів і сприяло підвищенню конкуренції між ними на ринку кредитних послуг. Сьогодні комерційні банки намагаються впроваджувати більш консервативні підходи до кредитування, зважаючи передусім на ризики видачі позик клієнтам, постійно підвищуючи ефективність діючих систем ризик менеджменту. Активна роль держави в сегментах іпотечного кредитування, кредитування малого та середнього бізнесу також стимулювали розвиток кредитної діяльності й позитивно вплинула на функціонування всієї банківської системи країни.

2022 рік був найскладнішим для нашої країни роком. Військова агресія в один день змінила життя мільйонів осіб. Також усе це супроводжувалося виникненням непередбачуваних та непрогнозованих ризиків та загроз для всіх без винятку суб'єктів господарювання, включаючи банківські установи.

Попри це, за підсумками 2022 року, більшість банків у країні встояли, а деякі навіть змогли покращити показники в порівнянні з 2021 роком та увірватися до десятки лідерів найприбутковіших фінустанов. Загальний прибуток банків у 2022 році становив 24,7 млрд грн, що у понад 3 рази менше порівняно з 2021 роком – тоді банки в Україні заробили 77,5 млрд грн. Приблизно дві третини банків (46 з 67) закінчили 2022 рік з позитивним балансом. Їхній загальний прибуток становив 45,5 млрд за рік. Понад половину від прибутку всіх українських банків припадає на державний Приватбанк – 66 %, або 30,2 млрд грн. Однак у порівнянні з роком напередодні його прибуток зменшився на 14 % (у 2021 він становив 35 млрд грн). Майже третина, або 21 банк отримали збитки в розмірі 20,8 млрд грн [4; 11].

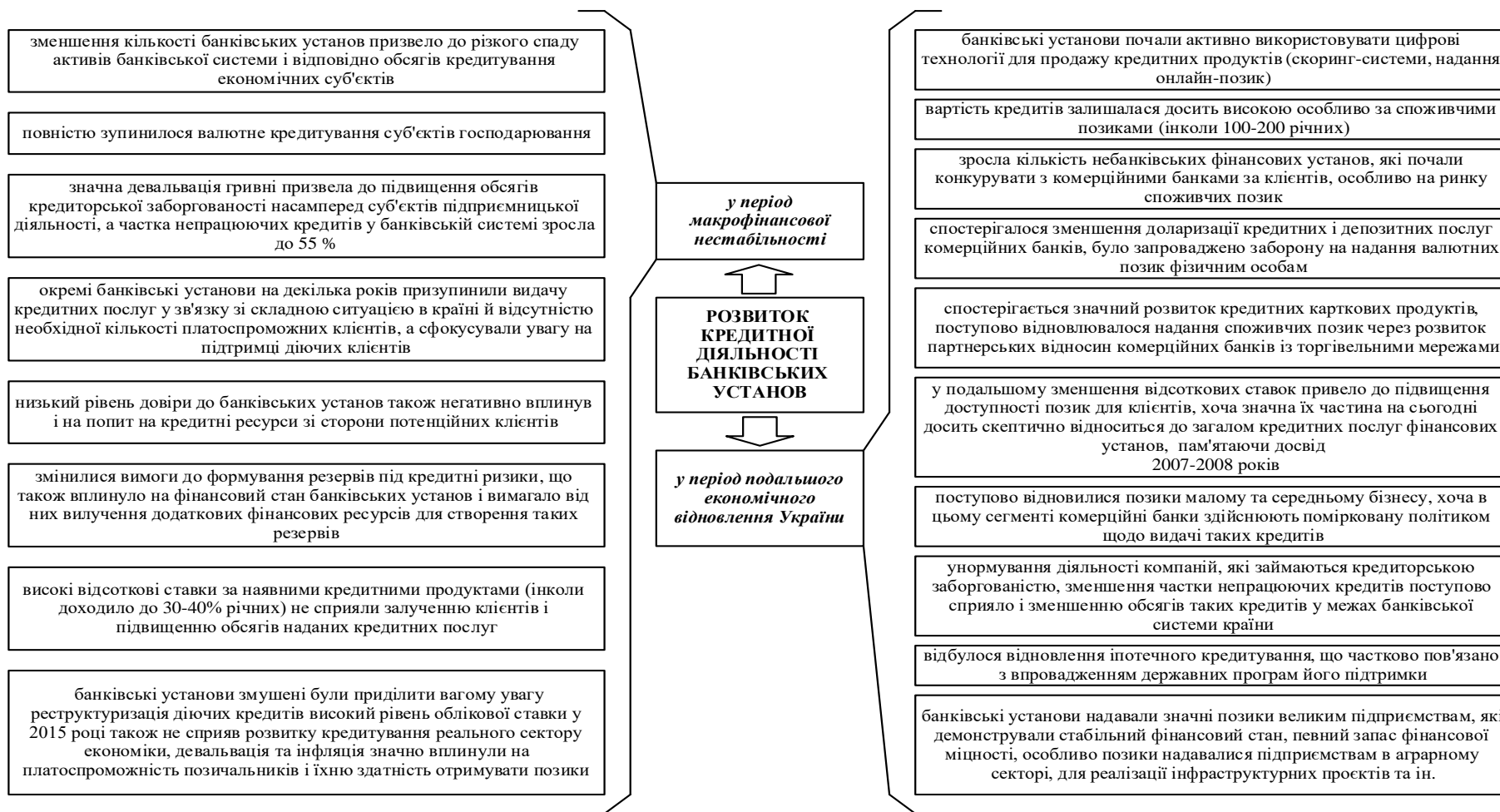


Рис. 3. Кредитна діяльність банківських установ у період макрофінансової нестабільності 2014-2015 рр. та подальшого економічного відновлення України

Джерело: систематизовано авторами на основі [1; 9; 13; 15; 18].

В умовах політичної, економічної нестабільності ці установи зіштовхнулися з такими перешкодами:

- погіршення фінансового стану клієнтів та рівня їх кредитоспроможності;
- підвищення кількості неплатоспроможних клієнтів, які не змогли вчасно виконувати свої зобов'язання за кредитними договорами;
- втрата матеріального майна на окупованих територіях, що негативно вплинуло на фінансовий стан банківських установ;
- виїзд значної кількості потенційних і діючих клієнтів за кордон, що вплинуло на механізм надання їм фінансових послуг;
- втрата значної кількості клієнтів, які залишилися на окупованих територіях, зупинка ними виплати своїх кредитних зобов'язань за договорами;
- зниження активності клієнтів на ринку кредитних послуг, зменшення попиту на кредитні продукти;
- необхідність підвищення обсягів резервів через погіршення якості кредитного портфеля;
- зміна підходу до оцінки застави, перегляду її ринкової вартості;
- значне погіршення рівня кредитоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності, особливо тих, майно яких зазнало руйнувань;
- активне використання цифрових технологій дозволило мінімізувати погіршення якості кредитних послуг, підвищити їх доступність для клієнтів як в Україні, так і за межами країни тощо [3; 6; 7; 21].

Варто зазначити, що активне використання цифрових технологій дозволило значним чином нівелювати негативні наслідки військової агресії для функціонування банківських установ. Цифровізація їхньої діяльності дала можливість забезпечити після початку війни досить швидко відновлення й ефективне функціонування платіжної системи, вчасно здійснювати розрахунки між різними типами клієнтів, забезпечувати вчасність переказу коштів між суб'єктами підприємницької діяльності. Використання інформаційно-комунікаційних технологій дозволило комерційним банком також забезпечити доступ клієнтів до кредитних послуг, незалежно від місця їх перебування в межах країни.

Таким чином, війна стала значним викликом для вітчизняних банківських установ, які зіштовхнулися з непередбачуваними фінансовими і нефінансовими ризиками. Вагому увагу ці установи приділили питанням збереження кадрового потенціалу, переміщення співробітників за територію України, в інші регіони країни, враховуючи фактори небезпеки та наслідки військової агресії. Для цього комерційні банки також витратили значні фінансові ресурси, що в поєднанні з іншими факторами, негативно вплинуло на їх діяльність. Проте досить ефективна монетарна політика НБУ, високий рівень цифровізації фінансових відносин у країні дозволили забезпечити

стабільність функціонування всієї банківської системи, що позитивно вплинуло на розвиток національної економіки України й дозволило забезпечити якісну роботу платіжної системи на всій неокупованій території країни.

Висновки і пропозиції. У статті проведено дослідження особливостей здійснення банками кредитної діяльності під час кризових ситуацій в економіці країни, і в умовах відновлення такого розвитку після рецесії. Вагома увага була приділена конкретизації причин виникнення турбулентних явищ, насамперед у межах фінансової системи країни, визначено їхні наслідки для роботи банківських установ. Це дало можливість у подальшому поглибити розуміння основних трансформацій в кредитній діяльності цих установ у різних умовах роботи.

Для більш глибокого розуміння впливу негативних чинників зовнішнього середовища на здійснення банківськими установами кредитної діяльності проаналізовано наслідки для цих установ фінансово-економічної кризи 2008-2009 рр., кризи 2014-2016 рр. та початку повномасштабної війни в Україні.

У підсумку з'ясовано, що важливим чинником забезпечення стабільності банківської системи є наявність необхідного рівня фінансової стійкості окремих банківських установ та їхньої спроможності протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища, непередбачуваним обставинам, які складно прогнозувати та запобігати. Високий рівень адаптації комерційних банків до ситуації у 2022 році засвідчує, що вітчизняні банківські установи володіють необхідним рівнем фінансової стійкості й можуть швидко враховувати економічну реальність у власній роботі.

Дієва політика НБУ у поєднанні з ефективно проведеною банківською реформою дали змогу побудувати дійсно спроможну до протидії негативним чинникам зовнішнього середовища банківську систему. Підтвердженням цьому є порівняння наслідків впливу кризи 2013-2014 рр. на функціонування фінансової системи й загалом національної економіки, і наслідків, які спостерігалися в банківській системі України після повномасштабного вторгнення. У 2022 році, зважаючи на значні руйнування, окупацію території країни, значні масштаби внутрішньої і зовнішньої міграції, вдалося забезпечити прийнятний рівень макрофінансової стабільності. Курс національної валюти змінився, проте не відбулося її девальвації більш ніж утричі, як це відбулося у 2014-2016 роках. Кількість банківських установ фактично в країні не змінилися, а це значить, що в сучасних умовах вони всі фінансово стійкі й відповідають чинним вимогам НБУ до здійснення банківської діяльності. Після 2014 року в Україні необхідно було провести комплексну банківську реформу для того, щоб стабілізувати функціонування банківської системи та унеможливити формування у подальшому кризових явищ в її межах. У сучасних реаліях НБУ повністю виконує покладені на нього функції, формуючи сприятливі макроекономічні умови для розвитку країни.

Список використаних джерел

1. Аржевітін С. М. Системна банківська криза в Україні: особливості, причини та шляхи подолання [Електронний ресурс] / С. М. Аржевітін // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – № 8. – С. 16–18. – Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2016/5.pdf.
2. Бураковський І. Якою була реакція України на світову фінансову кризу 2007-2009 років [Електронний ресурс] / Ігор Бураковський // Еспресо. – 2021. – Режим доступу: <https://espresso.tv/yakoju-bula-reaktsiya-ukraini-na-svitovu-finansovu-krizu-2007-2009-rokiv>.
3. Гудзь Ю. Ф. Сучасні кризові явища в банківській системі України та шляхи їх подолання [Електронний ресурс] / Ю. Ф. Гудзь, К. О. Тузова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2018. – Вип. 17, ч. 1. – С. 81-86. – Режим доступу: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/17_1_2018ua/20.pdf. Посилання по тексту!
4. 95 % прибутку банківської системи за 2022 рік заробили банки в "топ-10" [Електронний ресурс] // Економічна правда. – 28 лютого 2023. – Режим доступу: <https://epravda.com.ua/news/2023/02/28/697527>.
5. Дорошенко І. В. Заходи щодо подолання фінансової кризи національним банком України [Електронний ресурс] / І. В. Дорошенко, В. І. Дорошенко, О. О. Делі // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – № 24. – С. 22-23. – Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/24_2009/9.pdf.
6. Доценко І. Управління кредитними ризиками банківських установ в умовах воєнного стану / І. Доценко // Modelling the development of the economic systems. – 2024. – № 1. – С.156–162. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-22>.
7. Дубина М. В. Сутність та особливості функціонування кредитних установ України в умовах фінансової нестабільності / М. В. Дубина, І. А. Мурашківська // Розвиток сфери фінансових послуг в умовах турбулентності національної економіки України : колективна монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. М. В. Дубини. Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2024. С. 7-27.
8. Забаштанський М. М. Роль цифрової трансформації ринку кредитних послуг в інноваційному розвитку національної економіки / М. М. Забаштанський, Т. В. Забаштанська // Бізнес Інформ. – 2023. – № 12. – С. 330-335. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-330-335>.
9. Карчева Г. Т. Фінансовий стан банків України в умовах загрози світової фінансово-економічної кризи [Електронний ресурс] / Г. Т. Карчева // Ефективна економіка. – 2020. – № 3. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/11.pdf.
10. Копилюк О. І. Фінансово-економічна криза та її вплив на формування регіональної політики розвитку банківської системи України [Електронний ресурс] / О. І. Копилюк // Економіка промисловості. – 2014. – № 2 (66). – С. 16-22. – Режим доступу: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/77197/2-Копулюк.pdf?sequence=1>.
11. Огляд банківського сектору [Електронний ресурс] / Національний банк України. – Лютий 2023. – 12 с. – Режим доступу: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2023-02.pdf?v=4.
12. Петик Л. О. Кризи банківської системи: характеристики та критерії класифікацій [Електронний ресурс] / Л. О. Петик, С. В. Федорова // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.2. – С. 225-230. – Режим доступу: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20_2/225_Petyk_20_2.pdf.
13. Про результати роботи банківської системи за 2014 рік [Електронний ресурс] / Національний банк України. – 2015. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/archive-news/all/14311737-pro-rezultati-roboti-bankivskoyi-sistemi-za-2014-rik>.
14. Реверчук Н. Й. Банківські кризи: сутність, ознаки, види та методи їх подолання / Н. Й. Реверчук, А. О. Ковалюк // Регіональна економіка. – 2008. – № 4. – С. 87-96.

15. Реформа банківського сектору 2014-2018. Основні тенденції та ризики [Електронний ресурс] / Democracy House. – 2018. – Режим доступу: <http://www.democracyhouse.com.ua/ua/2018/reforma-bankivskogo-sektoru-2014-2018-osnov>.

16. Серед 16 найбільших банків 11 закінчили квартал із збитками [Електронний ресурс] / Уніан. – 27.07.2009. – Режим доступу: <http://www.unian.net/ukr/news/news/328291.html>.

17. Стойка В. С. Економічна сутність банківських криз та причини їх виникнення [Електронний ресурс] / В. С. Стойка // Науковий вісник Ужгородського університету : Серія: Економіка. – 2016. – Вип. 1(47). Том 1. – С. 405–410. – Режим доступу: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/10853>.

18. Стратегія макропруденційної політики [Електронний ресурс] / Національний банк України. – 2018. – 24 с. – Режим доступу: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_MaP.pdf.

19. Development of the credit market of Ukraine under macroeconomic instability / Maksym Dubyna, Olha Popelo, Artur Zhavoronok, Inna Lopashchuk, Maiia Fedyshyn // Public and Municipal Finance. – 2023. – Volume 12, Issue 1. – Pp. 33-47. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/pmf.12\(1\).2023.04](http://dx.doi.org/10.21511/pmf.12(1).2023.04).

20. Features of the Formation and Transformation of Household Credit Behavior Under Macroeconomic Instability / Maksym Dubyna, Valentyna Unynets-Khodakivska, Olena Panchenko, Olena Bazilinska, Volodymyr Matskiv, Oleg Lobko // International Journal of Sustainable Development and Planning. – 2022. – Vol. 17, No. 7. – Pp. 2075-2087. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijstdp.17070>.

21. The role of artificial intelligence in the cybersecurity system of banking institutions in the conditions of instability [Electronic resource] / Dubyna M., Shchur R., Shyshkina O., Sadchykova I., Panchenko O., Bazilinska O. // Journal of Theoretical and Applied Information Technology. – 2024. – Vol. 102. No. 19. – Pp. 6950-6965. – Accessed mode: <https://www.jatit.org/volumes/Vol102No19/8Vol102No19.pdf>.

22. Volkova V. Strategic directions of credit activity of banks in the conditions of economic instability [Electronic resource] / V. Volkova // Fundamental and applied researches in practice of leading scientific schools. – 2018. – Volume 26, Number 8. – Pp. 149-156. – Accessed mode: <https://r.donnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/584/%d0%a5%d0%be%d1%80%d0%b2%d0%b0%d1%82%d1%96%d1%8f%2c%202018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

References

1. Arzhevitin, S.M. (2016). Systemna bankivska kryza v Ukraini: osoblyvosti, prychny ta shliakhy podolannia [Systemic banking crisis in Ukraine: features, causes and ways to overcome]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, (8), 16–18. http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2016/5.pdf.

2. Burakovskiy, I. (2021). Yakoiu bula reaktsiia Ukrainy na svitovu finansovu kryzu 2007-2009 rokiv [What was Ukraine's reaction to the global financial crisis of 2007-2009]. *Espresso*. <https://espresso.tv/yakoyu-bula-reaktsiya-ukraini-na-svitovu-finansovu-kryzu-2007-2009-rokiv>.

3. Hudz, Yu.F., Tuzova, K.O. (2018). Suchasni kryzovi yavlyshcha v bankivskii systemi Ukrainy ta shliakhy yikh podolannia [Modern crisis phenomena in the banking system of Ukraine and ways to overcome them]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, 17(1), 81-86. http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/17_1_2018ua/20.pdf.

4. 95 % prybutku bankivskoi systemy za 2022 rik zarobyly banky v "top-10" [95% of the banking system's profit in 2022 was earned by banks in the "top 10"]. (February 28, 2023). *Ekonomichna pravda – Economic Truth*. <https://epravda.com.ua/news/2023/02/28/697527>.

5. Doroshenko, I.V., Doroshenko, V.I., Deli, O.O. (2009). Zakhody shchodo podolannia finansovoi kryzy natsionalnym bankom Ukrainy [Measures to overcome the financial crisis by the National Bank of Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, (24), 22-23. http://www.investplan.com.ua/pdf/24_2009/9.pdf.
6. Dotsenko, I. (2024). Upravlinnia kredytnymy ryzykamy bankivskykh ustanov v umovakh voyennoho stanu [Management of credit risks of banking institutions under martial law]. *Modelling the development of the economic systems*, (1), 156–162. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-22>.
7. Dubyna, M.V., Murashkovska, I.A. (2024). Sutnist ta osoblyvosti funktsionuvannia kredytnykh ustanov Ukrainy v umovakh finansovoi nestabilnosti [The essence and peculiarities of the functioning of credit institutions of Ukraine in the conditions of financial instability]. In M.V. Dubynf (Ed.), *Rozvytok sfery finansovykh posluh v umovakh turbulentnosti natsionalnoi ekonomiky Ukrainy Development of the financial services sector in the conditions of turbulence of the national economy of Ukraine* (pp. 7-27). NU «Chernihivska politekhnik».
8. Zabashtanskyi, M.M., Zabashtanska, T.V. (2023). Rol tsyfrovoyi transformatsii rynku kredytnykh posluh v innovatsiinomu rozvytku natsionalnoi ekonomiky [The role of digital transformation of the credit services market in the innovative development of the national economy]. *Biznes Inform – Business Inform*, (12), 330-335. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-330-335>.
9. Karcheva, H.T. (2020). Finansovyi stan bankiv Ukrainy v umovakh zahrozy svitovoi finansovo-ekonomichnoi kryzy [Financial condition of Ukrainian banks under the threat of the global financial and economic crisis]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, (3). http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/11.pdf.
10. Kopyliuk, O.I. (2014). Finansovo-ekonomichna kryza ta yii vplyv na formuvannia rehionalnoi polityky rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy [Financial and economic crisis and its impact on the formation of regional policy for the development of the banking system of Ukraine]. *Ekonomika promyslovosti – Economics of Industry*, (2(66)), 16-22. <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/77197/2-Kopylyuk.pdf?sequence=1>.
11. *Natsionalnyi bank Ukrainy [National Bank of Ukraine]*. (February 2023). Ohliad bankivskoho sektoru [Banking Sector Review]. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2023-02.pdf?v=4.
12. Petyk, L.O., Fedorova, S.V. (2010). Kryzy bankivskoi systemy: kharakterystyky ta kryterii kla-syfifikatsii [Crises of the banking system: characteristics and criteria for classification]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy – Scientific Bulletin of the National Technical University of Ukraine*, 20.2, 225-230. https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20_2/225_Petyk_20_2.pdf.
13. *Natsionalnyi bank Ukrainy [National Bank of Ukraine]*. (2015). Pro rezultaty roboty bankivskoi systemy za 2014 rik [On the results of the banking system in 2014]. <https://bank.gov.ua/ua/archive-news/all/14311737-pro-rezultati-roboti-bankivskoyi-sistemi-za-2014-rik>.
14. Reverchuk, N.Y., Kovaliuk A.O. (2008). Bankivski kryzy: sutnist, oznaky, vydy ta metody yikh podolannia [Banking crises: essence, signs, types and methods of overcoming them]. *Rehionalna ekonomika – Regional Economy*, (4), 87-96.
15. *Democracy House*. (2018). Reforma bankivskoho sektoru 2014-2018. Osnovni tendentsii ta ryzyky [Banking sector reform 2014-2018. Main trends and risks]. <http://www.democracyhouse.com.ua/ua/2018/reforma-bankivskogo-sektoru-2014-2018-osnov>.
16. *Unian*. (27.07.2009). Sered 16 naibilshykh bankiv 11 zakonchily kvartal iz zbytkamy [Among the 16 largest banks, 11 ended the quarter with losses]. <http://www.unian.net/ukr/news/news/328291.html>.

17. Stoika, V.S. (2016). Ekonomichna sutnist bankivskykh kryzh ta prychny yikh vynykennia [The economic essence of banking crises and their causes]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu: Serii: Ekonomika – Scientific Bulletin of Uzhgorod University: Series: Economics*, 1(1(47)), 405–410. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/10853>.

18. *Natsionalnyi bank Ukrainy [National Bank of Ukraine]*. (2018). Stratehiia makroprudentsiinoi polityky [Macprudential Policy Strategy]. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_MaP.pdf.

19. Dubyna, M., Popelo, O., Zhavoronok, A., Lopashchuk, I., Fedyshyn, M. (2023). Development of the credit market of Ukraine under macroeconomic instability. *Public and Municipal Finance*, 12(1), 33-47. [http://dx.doi.org/10.21511/pmf.12\(1\).2023.04](http://dx.doi.org/10.21511/pmf.12(1).2023.04).

20. Dubyna, M., Unynets-Khodakivska, V., Panchenko, O., Bazilinska, O., Matskiv, V., Lobko, O. (2022). Features of the Formation and Transformation of Household Credit Behavior Under Macroeconomic Instability. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 17(7), 2075-2087. <https://doi.org/10.18280/ijdp.17070>.

21. Dubyna, M., Shchur, R., Shyshkina, O., Sadchykova, I., Panchenko, O., Bazilinska, O. (2024). The role of artificial intelligence in the cybersecurity system of banking institutions in the conditions of instability. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 102(19), 6950-6965. <https://www.jatit.org/volumes/Vol102No19/8Vol102No19.pdf>.

22. Volkova, V. (2018). Strategic directions of credit activity of banks in the conditions of economic instability. *Fundamental and applied researches in practice of leading scientific schools*, 26(8), 149-156. <https://r.donnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/584/%d0%a5%d0%be%d1%80%d0%b2%d0%b0%d1%82%d1%96%d1%8f%2c%202018.pdf?squence=1&isAllowed=y>.

Отримано 13.08.2024

UDC 336.71:336.77

Maksym Dubyna

Doctor of Economic, Professor, Head of the Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: maksim-32@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5305-7815>

ResearcherID: [F-3291-2014](https://orcid.org/0000-0002-5305-7815). **Scopus Author ID:** [56912277800](https://orcid.org/0000-0002-5305-7815)

Mykhailo Bilyi

PhD in Economics, Associate Professor, Doctoral Student of the Department of Finance,
Banking and Insurance Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: mykhailo.bilyi@pnu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-1847-0978>

Ihor Potseluiko

PhD Student

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: potseluikoigor@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0000-7884-747X>

TRANSFORMATION OF CREDIT ACTIVITIES OF BANKING INSTITUTIONS IN THE CONDITIONS OF MACROFINANCIAL INSTABILITY AND ECONOMIC RECOVERY

Banking institutions play an important role in economic development of the country. Efficient operation of these institutions is an important condition for formation of credit and investment resources for the national economy development. However, instable economic development also affects functioning of commercial banks. Various factors can be the reasons for this instability, but in the

modern world, recession in the country clearly affects operation of the financial system and, accordingly, banking institutions. Quite often, these institutions, as experience shows, can act as centers for formation of crisis phenomena within the country's economy. Accordingly, both in moments of crisis and during the post-crisis economic recovery, banking institutions are obliged to respond to changes in the external environment and adapt their activities to the conditions that are formed in the economic space. This is especially relevant to adapt credit activities to new realities, since it is this activity of banks that is most affected by arising adverse turbulent processes in the endogenous environment.

Within the article, transformation processes carried out by banking institutions in their lending activities in the conditions of macro-financial instability and during recovery of the country's economic development are studied. It is found that banking institutions are forced to change their own approaches to lending to business entities and take into account economic reality. Accordingly, in the article, causes of crisis situations in the domestic financial system are analysed in detail. Consequences of instable financial system in the functioning of commercial banks are studied in the article. This ultimately allowed us specifying the main transformations in lending activities of these institutions, which are carried out by them in the conditions of macro-financial instability and recovery of the country's economic development after the crisis. It is found that the impact of recession on the functioning of banking institutions can be quite significant, and recovery of their activities can take a long time.

To understand specifics of the change in approaches of banking institutions to their own lending activities during different periods of the country's economic development, consequences of the financial and economic crisis of 2008-2009, the crisis of 2014-2015, and the military invasion in 2022 for the functioning of the banking system of Ukraine were analyzed. This made it possible to specify the main processes that occurred in this system during the crisis itself and gradual recovery of the country's economy in particular.

Keywords: *lending activity; banking institution; macro-financial instability; financial crisis; economic crisis; economic growth; non-bank financial and credit institutions.*

Fig.: 3. References: 22.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-201-218](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-201-218)

УДК 33.025.12:343.359-048.66

JEL Classification: G28; E42; E51

Вікторія Володимирівна Коваленко

доктор економічних наук, професор, професор кафедри банківської справи
Одеський національний економічний університет (Одеса, Україна)

E-mail: kovalenko-6868@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2783-186X>

ResearcherID: [B-4996-2015](https://orcid.org/0000-0003-2783-186X). **Scopus Author ID:** [36069590700](https://orcid.org/0000-0003-2783-186X)

Сергій Андрійович Шелудько

кандидат економічних наук, доцент,
керівник проектів та програм Департаменту оцінки та заставних операцій
ПАТ Акціонерний банк «Південний» (Одеса, Україна)

E-mail: s.szeludko@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-0636-4940>

ResearcherID: [H-4614-2016](https://orcid.org/0000-0003-0636-4940). **Scopus Author ID:** [58583220800](https://orcid.org/0000-0003-0636-4940)

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РЕГУЛЯТИВНОГО ВПЛИВУ НА СИСТЕМУ ПРОТИДІЇ ВІДМИВАННЮ ГРОШЕЙ ТА ФІНАНСУВАННЯ ТЕРОРИЗМУ В УКРАЇНІ

У статті розглянуто проблеми чинної системи фінансового моніторингу, зокрема достатності її регуляторного забезпечення, зумовлених активізацією процесів легалізації кримінальних доходів за участі фінансових установ у формі укорінення тіньових схем при проведенні платіжних операцій, розширення каналів відмивання грошей та фінансування тероризму, виникнення лакун у регулюванні ринку криптовалют і цифрових фінансових послуг.

За результатами дослідження сформульовано та обґрунтовано рекомендації щодо підвищення ефективності механізму фінансового моніторингу, а саме: запровадження технологій штучного інтелекту до ідентифікації фінансових операцій; використання технологій машинного навчання; удосконалення системи фінансового моніторингу на ринку криптовалют; посилення моніторингу фінансових операцій, пов'язаних з міжнародним тероризмом; формування дієвого механізму протидії фінансовим злочинам. Ці пропозиції можуть бути корисними для практичної діяльності органів фінансового моніторингу та економічної безпеки України.

Ключові слова: фінансовий моніторинг; ПВК/ФТ; регуляторне забезпечення; фінансова безпека; фінансова система; ризик; фінансові операції.

Табл.: 2. Рис.: 5. Бібл.: 25.

Постановка завдання. Система фінансового моніторингу перебувають під пильним наглядом з боку як міжнародних, так і національних регуляторів. Особливо це спостерігається в останні роки у зв'язку зі сплесками наростаючих геополітичних шоків у світі. Тому, актуалізується питання встановлення рівня ефективності та дієвості системи фінансового моніторингу, особливо на ринку фінансових послуг, який найбільш вразливий до ризику легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом, фінансування тероризму та розповсюдження зброї масового знищення (AML).

Так, відповідно до рейтингу ризиків відмивання грошей і фінансування тероризму в усьому світі, найбільш високий ризик AML у 2023 році посіли Гаїті – з балами 8,25, найнижчий Ісландія – з балами 2,87. Україна у рейтингу посідає 78-ме місце із 152 країн, що досліджувалися з балами 5,08 [3].

Державною службою фінансового моніторингу України протягом 2023 року до правоохоронних органів направлено 1122 матеріали (з них 608 узагальнених матеріалів та 514 додаткових узагальнених матеріалів). У вказаних матеріалах сума фінансових операцій, які можуть бути пов'язані з легалізацією коштів та із вчиненням кримінального правопорушення, становить 102,1 млрд грн, зокрема: з легалізацією коштів – 89,0 млрд грн; із вчиненням кримінального правопорушення – 12,4 млрд грн; із фінансуванням тероризму – 0,7 млрд грн [12]. При цьому, серед суб'єктів ринку фінансових послуг, найбільш активними учасниками щодо подання інформації про сумнівні фінансові операції до служби фінансового моніторингу є банки. У 2023 році ними було подано 1 423 311 повідомлень, що становить 99,6 % від загальної кількості повідомлень, наданих суб'єктами ринку фінансових послуг. Зазначене пов'язано насамперед з тим, що банки в цій сфері перебувають під пильним контролем Національного банку України з початку запровадження системи фінансового моніторингу в Україні. Тільки за перше півріччя 2024 Національний банк України застосував санкції за порушення у сфері фінансового моніторингу до таких банків, як АТ «Юнекс Банк», АТ «СПБ», АТ «Ощадбанк», АТ «А Банк», АТ «БАНК 3/4», АТ «Універсал Банк», АТ «РВС Банк», АБ «Укргазбанк», АТ «Кристал Банк», ПуАТ «КБ «Акорд Банк», АТ «Комін Банк» [16]. Не є винятком небанківські фінансові установи, які нині перебувають також під наглядом Національного банку України, до яких за значений період було застосовано санкцій різного спрямування утричі більше, ніж до банків. Проте проблема оцінювання ефективності саме діючої системи фінансового моніторингу постає на порядку денному.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Якщо розглядати зазначену проблему, то слід зазначити, що наукове співтовариство активно вивчає підходи до оцінювання та дієвості системи фінансового моніторингу, особливо правомірності підрозділів фінансової розвідки встановлювати жорсткі норми щодо визначення фінансових операцій, які підлягають моніторингу.

У дослідженні М. Бревчинської (М. Brewczyńska) наголошується на визначальній ролі підрозділів фінансової розвідки у сфері контролю за процесами відмивання коштів та фінансування тероризму (AML/CFT). Проте, незважаючи на їх тривалу присутність у цій сфері, ні їхній характер, ні положення в правових системах Європи не були гармонізовані в усьому Європейському Союзі. Це призводить не тільки до багатьох труднощів на практиці, особливо на рівні міжнародного співробітництва, але й до суперечок у застосуванні правової бази захисту даних [5]. Такої ж думки притримується К. Макнотон (К. McNaughton), який провів аналіз національних моделей підрозділів фінансової розвідки у десяти вибраних західних (Канада, Данія, Нідерланди, Люксембург, США) та східних (пострадянських) країнах (Естонія, Латвія, Литва, Польща, Україна). Автор наукової праці дійшов висновку, що незважаючи на кілька десятилітніх законодавчих зусиль щодо гармонізації підрозділів фінансової розвідки у всьому світі, вони не є однорідними [8].

Інше проблемне питання пов'язано з оцінкою самого ризику легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом, фінансування тероризму та розповсюдження зброї масового знищення. Так, у науковій праці Т. Даугаард (Т. Daugaard) та співавторів, доведено, що банки можуть скорочувати ресурси, затребувані на виконання вимог щодо боротьби з відмиванням грошей, за допомогою інфраструктури транзакцій на основі блокчейну. Збереження інформації в цифровому вигляді, яка перевірена на підставі ідентифікаторів за допомогою блокчейну, дозволяє автоматизувати завдання та скоротити надмірну перевірку при реєстрації в системі «знай свого клієнта» (KYC) [4]. Зазначене скорочує час та трудові витрати на дотримання вимог у сфері контролю за відмиванням грошей та фінансування тероризму. Айнул Худа Джаміль (Ainul Huda Jamil) та співавтори, провели емпіричний аналіз впливу нормативних вимог та чинників, які визначають ризик клієнтів за проведеними транзакціями, на ухвалення рішення експертів щодо відношення фінансової операції до рангу, пов'язаних із відмиванням грошей. Проведене дослідження засвідчило про значний вплив чинників, які визначають ризик клієнтів та нормативних вимог на оцінку ризику ALM. При цьому, за достовірність оцінювання взято до уваги компетентність фахівців як міра контролю. Подальший тест, який було проведено дослідниками, засвідчив, що взаємодія та вплив обох чинників, надає можливість достовірності в оцінці ризику ALM. Також слід відмітити, що емпіричні дані засвідчили, що дотримання нормативних вимог вплинуло на судження співробітників щодо оцінки ризиків ALM та подання звітів щодо підозрілих операцій [1].

Щодо самої методичної бази оцінювання ефективності фінансового моніторингу, заслуговує на увагу наукова праця А. Бухтіарової та співавторів дослідження (А. Bukhtiarova). Автори статті запропонували методику для оцінки ефективності системи фінансового моніторингу в будь-якій країні, яка є підґрунтям для вдосконалення системи протидії відмиванню коштів через банківську систему [2].

Серед вітчизняних науковців слід виокремити наукові праці М. Уткіної [23; 24], яка визначила правові аспекти щодо проведення фінансового моніторингу на ринку віртуальних активів; також розглянула питання щодо ролі фінансового моніторингу у сфері протидії фінансовому тероризму.

Також визначення ефективності фінансового моніторингу у банківській системі присвячено науковій праці Л. Ширяєвої [25] та Я. Дропи [13] та ін.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Критичний аналіз наукових поглядів щодо порушеної проблеми дає підстави зробити висновок про те, що система фінансового моніторингу як на міжнародному, так і на національних рівнях залишається проблемою номер один, з огляду на те, що геополітичні дисбаланси, військові події, невирішені питання з корупцією, рівнем бідності, проблемами в системі оподаткування, посилення нормативних вимог щодо ідентифікації підозрілих фінансових операцій та інше, призводять до виникнення нових схем, пов'язаних із відмиванням грошей та фінансування тероризму.

Метою статті є систематизація нормативно-правової бази та оцінювання ефективності системи фінансового моніторингу на ринку фінансових послуг та окреслення подальших перспектив її розвитку.

Виклад основного матеріалу. Система фінансового моніторингу є елементом забезпечення національної економічної безпеки країни. Відповідно до Закону України № 361-IX «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення», фінансовий моніторинг – це сукупність заходів, що вживаються суб'єктами фінансового моніторингу у сфері запобігання та протидії, що включають проведення державного фінансового моніторингу та первинного фінансового моніторингу [17].

С. Серета та співавтори визначили три рівні органів фінансової розвідки у сфері фінансового моніторингу в Україні, які перебувають у постійній взаємодії [21].

Перший рівень: державна служба фінансового моніторингу, яка виконує роль уповноваженого органу в цій сфері; *другий рівень:* наглядові органи, які здійснюють наглядові функції у сфері фінансового моніторингу щодо агентів фінансового моніторингу; *третій рівень:* агенти фінансового моніторингу – організації, що здійснюють операції з грошовими коштами або іншим майном, а також приватні підприємці. Усі три рівні системи фінансового моніторингу взаємодіють із правоохоронними органами, з організаціями, що постачають інформацію та здійснюють фінансову розвідку [21].

Система фінансового моніторингу ринку фінансових послуг також включає три рівні у взаємодії суб'єктів державного та фінансового моніторингу (рис. 1).

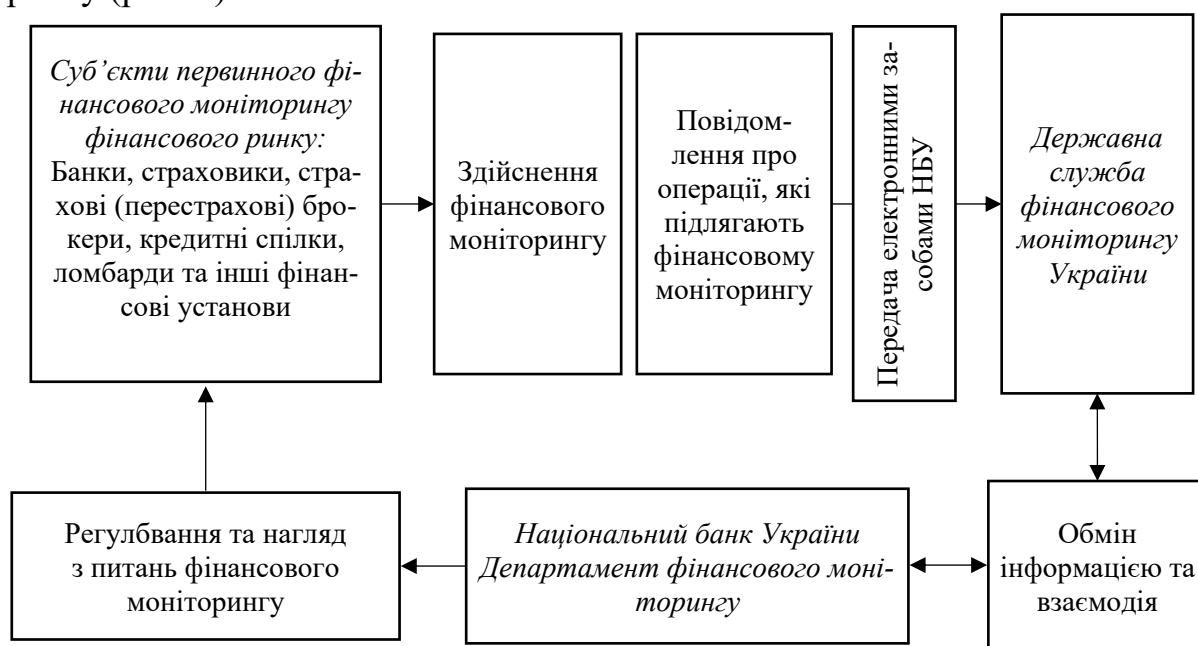


Рис. 1. Система фінансового моніторингу на ринку фінансових послуг

Джерело: складено авторами з урахуванням [14; 17].

Ефективність фінансового моніторингу залежить не тільки від сформованого правового поля, посилення регуляторних вимог щодо відстежування фінансових операцій, пов'язаних із відмиванням грошей, а також від макроекономічних та політичних передумов розвитку країни.

З часу повномасштабного вторгнення росії в Україну, з метою забезпечення національної безпеки країни, було внесено зміни до певних стратегічних документів у контексті підвищення ефективності фінансового моніторингу, а саме:

1. Указ Президента України № 347 (2021 р.) «Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року» – убезпечення національної фінансової системи від легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансування тероризму та фінансування розповсюдження зброї масового знищення [19].

2. Указ Президента України № 56 (2022 р.) «Стратегія забезпечення державної безпеки» – розвиток міжнародного співробітництва в безпековій сфері, насамперед з питань боротьби з тероризмом, його фінансуванням, кіберзлочинністю, нерозповсюдження зброї масового знищення та засобів її доставки, протидії легалізації (відмиванню) коштів, одержаних злочинним шляхом, та транснаціональній організованій злочинності [20].

3. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1207-р. (2023 р.) «План заходів, спрямованих на запобігання виникненню та/або зменшення негативних наслідків ризиків, виявлених за результатами третьої національної оцінки ризиків у сфері запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення, на період до 2026 року». Відповідно до Розпорядження можна оцінити ефективність та дієвість визначених заходів щодо удосконалення системи фінансового моніторингу в частині удосконалення законодавства у сфері запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення та його адаптація до міжнародних стандартів [18].

4. Стратегія Національного банку України «Фінансова фортеця України» (2023 р.) – розроблення та впровадження цілісного підходу до аналізу міжсекторальних зв'язків та ризиків фінансового сектору в цілому; оновлення підходів до регулювання діяльності банків та небанківських установ у сфері реалізації санкцій; розвиток інструментарію нагляду в частині аналізу та оцінювання ризиків; створення інтегрованої платформи нагляду; упровадження проактивного та ризик-орієнтованого нагляду на платіжному ринку; удосконалення нагляду у сфері АМЛ на основі ризик-орієнтованого підходу (в тому числі щодо надавачів платіжних послуг); запровадження вимог до цифровізації [non-cash, автоматизація процесів (у тому числі у сфері АМЛ та санкційного законодавства), звітність, електронний документообіг]; розроблення нової звітності учасників ринку небанківських фінансових послуг для цілей

нагляду; упровадження механізму розкриття банками інформації щодо зв'язків клієнтів із державою, що здійснює збройну агресію проти України, з метою подальшого аналізу та можливого реагування; розширення механізмів моніторингу рівня фінансової грамотності населення; удосконалення та розвиток дистанційної ідентифікації для отримання фінансових послуг у частині посилення безпеки моделей віддаленої ідентифікації та верифікації [22].

Нами було проведено аналіз за десяти країнами, які мають високий та низький рівень щодо ризиків із відмивання грошей у 2023 р., оцінювання якого проводить Базельський комітет з банківського нагляду, результати якого наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Країни з високим та низьким рівнями ризиків із відмивання грошей у 2023 р.

№ з/п	Країни з високим рівнем ризику	Показник	Ранг	Країни з низьким рівнем ризику	Показник	Ранг
1	Гаїті	8,25	152	Ісландія	2,87	1
2	Чад	8,14	151	Фінляндія	2,96	2
3	М'янма	8,13	150	Естонія	3,00	3
4	ДРК (Конго)	8,10	149	Андорра	3,09	4
5	Республіка Конго	7,91	148	Швеція	3,20	5
6	Мозамбік	7,88	147	Данія	3,36	6
7	Габон	7,73	146	Нова Зеландія	3,38	7
8	Гвінея-Бісау	7,69	145	Норвегія	3,45	8
9	Венесуела	7,63	144	Литва	3,47	9
10	Лаос	7,44	143	Сан-Марино	3,51	10
11	Мадагаскар	7,43	142	Словенія	3,57	11
12	Алжир	7,22	141	Франція	3,58	12
13	Ліберія	7,17	140	Велика Британія	3,66	13
14	Сьєра-Леоне	7,09	139	Ізраїль	3,67	14
15	Малі	7,06	138	Люксембург	3,67	15
16	Україна	5,08	75			

Джерело: складено авторами з урахуванням [3].

З наведених даних у табл. 1 можемо зробити висновок, що оцінювання Базельського індексу AML відбувається на основі підходу до зваженого аналізу якості системи протидії ПВК/ФТ, хабарництва та корупції, прозорості фінансової системи. Загалом, найбільш ризиковими у сфері протидії легалізації та відмиванню доходів, отриманих злочинним шляхом виявилися в основному країни Африки та Азії, тобто банківська система таких країн недостатньо протидіє ПВК/ФТ, що може спростити населенню можливість відмивати доходи, отримані незаконним шляхом. Найменш ризиковими виявилися країни Європи, зокрема країни Скандинавії.

Звертаючи увагу на те, що регуляторний вплив на процеси у сфері відмивання грошей, фінансування тероризму та розповсюдження зброї масового знищення, на сьогодні перебуває в постійній трансформації та розвитку, вважаємо за доцільне провести оцінювання його ефективності на підставі передумов виникнення такого явища.

По-перше, рівень тінізації в державі. Автори цієї статті в попередніх публікаціях [9] досліджували феномен тіншової економіки та макроекономічні передумови її виникнення. Звертаючи увагу на природу походження цих передумов, вважаємо, що вони є передвісниками вжиття заходів щодо підвищення ефективності фінансового моніторингу у фінансовому секторі. До таких передумов віднесено соціально-економічні, політичні та морально-етичні передумови. Автори вказаної статті, дійшли висновку про те, що боротьба з тіншовою економікою неможлива поки не будуть подолані системні чинники, які стримують процеси детінізації в Україні, а саме: низький захист правил власності; недосконалість виконавчої системи держави, та як слідство, недовіра суспільства та інвесторів до неї; надзвичайно високий рівень корупції в країні; наявність територій, які не підконтрольні уряду, починаючи з військового вторгнення під час АТО та повномасштабного вторгнення росії в Україну, що призводить до виникнення нових схем відмивання грошей та контрабанди товарами. Слід констатувати той факт, що після введення воєнного стану в Україні, офіційні дані щодо індексу рівня тіншової економіки в Україні відсутні, Тому, на цей індикатор ми не робили наголос.

По-друге, це соціально-економічні передумови, які полягають у тому, що до переходу населення до тіншової економіки спонукає низький рівень доходів, соціальна несправедливість, що призводить до пошуку нелегальних каналів доходу (рис. 2).

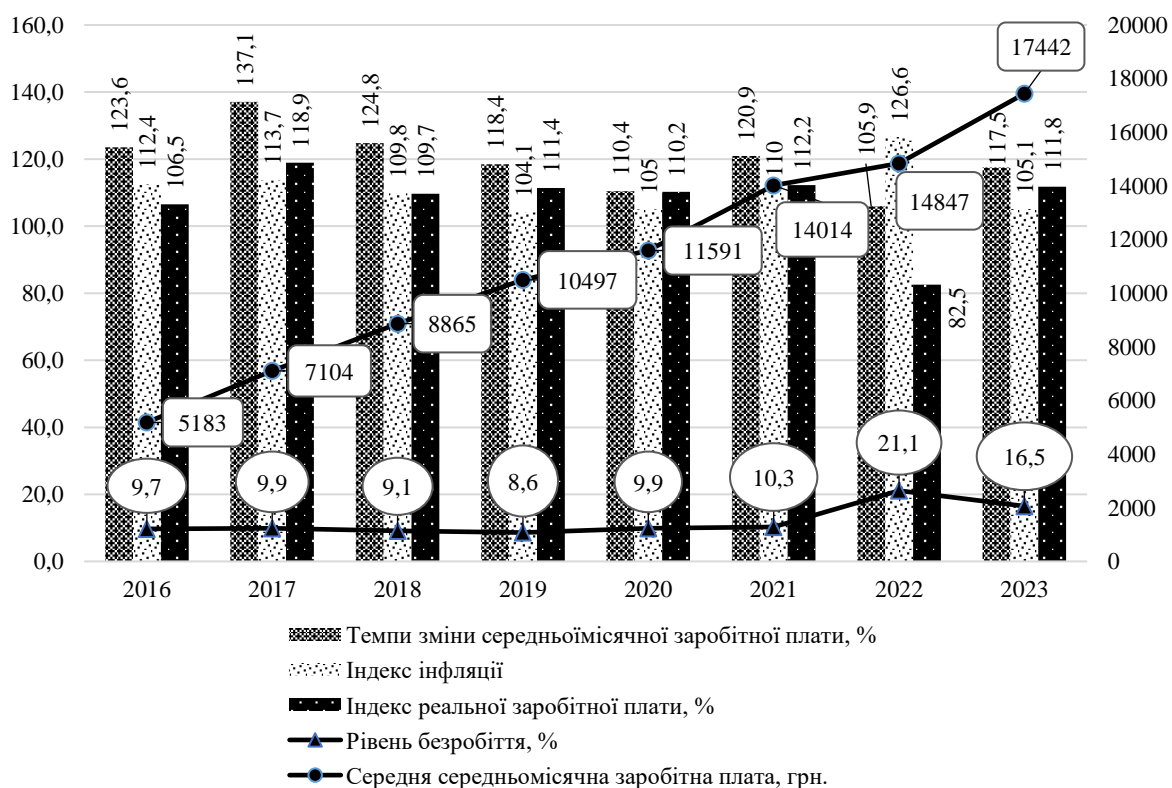


Рис. 2. Динаміка темпів зміни заробітної плати та індексу інфляції в Україні за період 2016-2023 рр.

Джерело: складено авторами з урахуванням [11].

Як свідчать дані рис. 2, піковим періодом щодо заробітної плати, індексу споживчих цін рівня безробіття в Україні був 2022 рік, який пов'язаний з повномасштабним військовим вторгненням росії в Україну, що зумовило виникнення низки макроекономічних, політичних та фінансово-економічних шоків в країні. Відповідно, аналізовані показники у 2022 році є найвищими. Якщо порівнювати рівень заробітної плати та рівень безробіття в Україні з іншими країнами, то констатуємо той факт, що зазначені індикатори набагато відрізняються, а саме рівень заробітної плати найнижчий, а рівень безробіття найвищий.

По-третє, політичні передумови. Політична нестабільність провокує укривтя доходів. Корупція перетворилася у рушійну силу тіньової економіки та виникнення нових схем щодо відмивання грошей. На рис. 3 подано позицію України та деяких сусідніх країн у рейтингу сприйняття корупції у 2019-2023 роках, який щорічно публікується Transparency International.

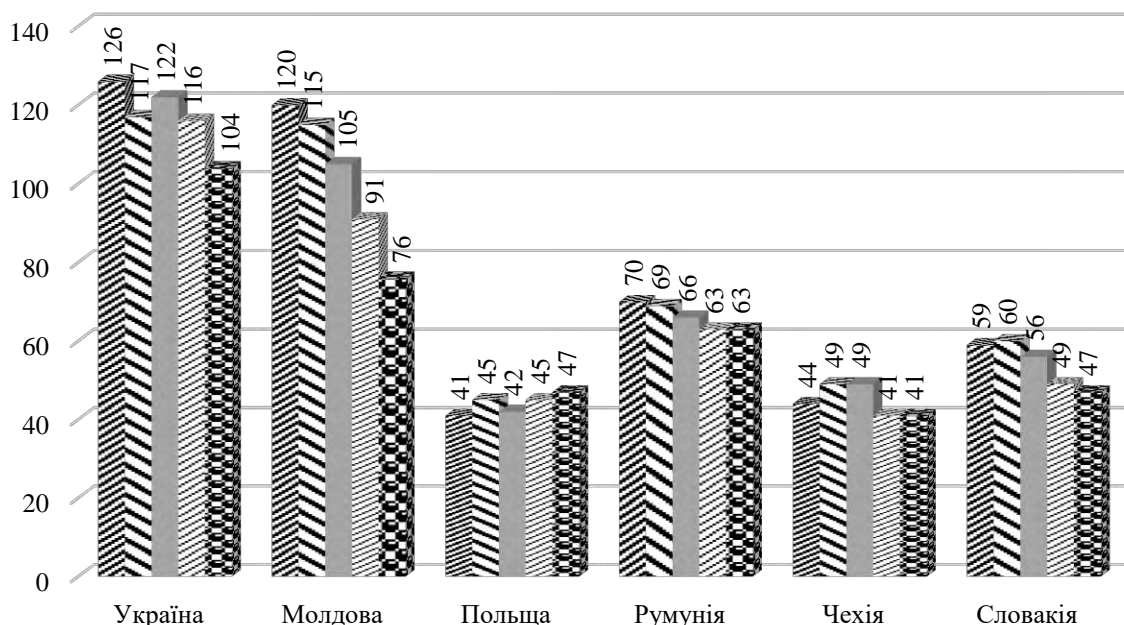


Рис. 3. Позиція України та сусідніх країн у рейтингу за індексом сприйняття корупції за період 2019-2023 рр.

Джерело: складено авторами з урахуванням [10].

Відповідно до цього рейтингу, Україна поступово покращувала позиції сприйняття корупції протягом 2019-2023 рр., попри воєнний конфлікт. У 2023 році Україна посідала 104-те місце із 180 країн з результатом 36 балів зі 100. Оцінка даних рейтингу засвідчила, що значення індексу в Україні достатньо високе в порівнянні з країнами Східної Європи та знаходить приблизно на рівні з Молдовою. Проте Молдова за останні два роки значно покращила свої позиції. Зазначене свідчить про недостатній рівень заходів з боку Уряду щодо подолання корупції та присутності песимістичного настрою суспільства відносно перспектив її подолання.

По-четверте, морально-етичні передумови. У країнах із розвинутим демократичним устроєм суспільство осуджує незаконну діяльність. З метою підвищення прозорості даних правоохоронних органів щодо боротьби з корупцією, з 2019 року Україна офіційно публікує Реєстр корупціонерів, у якому акумулюється інформація про осіб, які брали участь у корупційних схемах або пов'язаних з ними. Так, за 2023 рік до реєстру було занесено 3070 осіб, з них за кримінальні правопорушення 1928 осіб, за адміністративними правопорушеннями 861 особа, за дисциплінарними правопорушеннями 281 особа та без зазначення категорії справи 1 особа. За I півріччя 2024 рік до реєстру було занесено 1118 осіб, з них за кримінальні правопорушення 573 особи, за адміністративними правопорушеннями 293 особи, за дисциплінарними правопорушеннями 318 осіб та без зазначення категорії справи 9 осіб [15].

Ефективність діючої системи фінансового моніторингу можна визначити на підставі чисельності повідомлень, які надаються суб'єктами первинного фінансового моніторингу щодо виявлених фінансових операцій, які визначені як сумнівні та ті, що підлягають обов'язковому фінансовому моніторингу. З початку експлуатації Єдиної інформаційної системи у сфері запобігання та протидії легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансування тероризму та фінансування розповсюдження зброї масового знищення, було оброблено 57 852 061 повідомлення про фінансові операції, що підлягають фінансовому моніторингу, з яких протягом 2023 року – 14 32 684 повідомлення, з них взято на облік – 1 429 594 повідомлення (рис. 4).

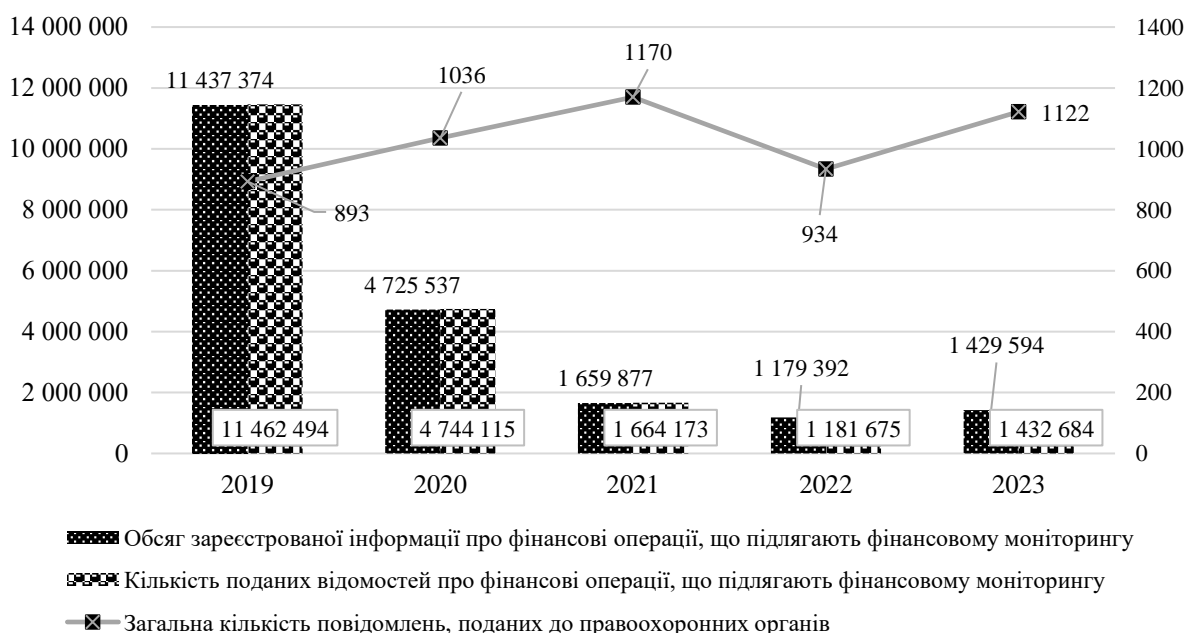


Рис. 4. Динаміка інформування про фінансові операції протягом 2019-2023 років

Джерело: складено авторами з урахуванням [12].

Як свідчать дані рис. 4, обсяг повідомлень, які надходять від суб'єктів первинного фінансового моніторингу, поступово зменшується. Зазначене пов'язано зі зміною підходу до виявлення фінансових операцій з ознаками фінансового моніторингу, що прописано в оновленому Основному Законі. Протягом I кварталу 2024 р. від суб'єктів первинного фінансового моніторингу Державною службою фінансового моніторингу України взято на облік 377 503 повідомлення про фінансові операції, що підлягають фінансовому моніторингу, з них: 61 263 повідомлення про підозрілі фінансові операції (діяльність); 315 751 повідомлення про порогові операції; 105 повідомлень про порогові та підозрілі операції (діяльність); 384 повідомлення на запит про відстеження фінансових операцій [12]. Наразі основним напрямом діяльності Державної служби фінансового моніторингу України є виявлення фінансових операцій та осіб, пов'язаних з фінансуванням тероризму/сепаратизму, військовою агресією з боку РФ проти України, насильницькою зміною чи поваленням конституційного ладу або захопленням державної влади, зміною меж території або державного кордону.

За роки існування системи фінансового моніторингу в Україні, головним посередником держави в антилегалізаційному стримуванні є банківська система. Банки займають найбільшу питому вагу в інформуванні фінансових операцій, що підлягають моніторингу (рис. 5).

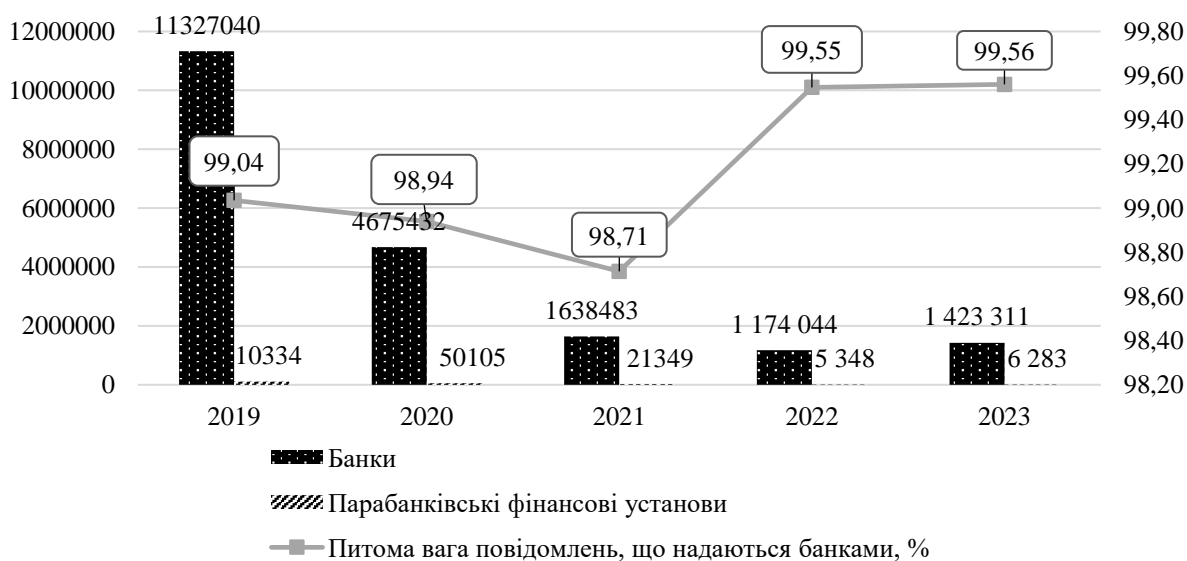


Рис. 5. Динаміка інформування про фінансові операції банками та небанківськими установами протягом 2019–2023 років

Джерело: складено авторами з урахуванням [12].

Серед небанківських установ найбільш активними у поданні повідомлень є учасники ринку капіталу та організованих товарних ринків. Питома вага таких повідомлень у загальному обсязі взятих на облік повідомлень про фінансові операції, що надійшли від небанківського сектору протягом 2023 року, становила 44,62 % (табл. 2).

Таблиця 2

Питома вага повідомлень у загальному обсязі повідомлень про фінансові операції, що надійшли від небанківського сектору за період 2021-2023 рр.

Тип установи	2021		2022		2023	
	Кількість повідомлень	Питома вага, %	Кількість повідомлень	Питома вага, %	Кількість повідомлень	Питома вага, %
Учасники ринків капіталу та організованих товарних ринків	18 202	85,08	2874	53,74	2788	44,62
Фінансові компанії	843	3,94	1 492	27,90	1 535	14,56
Суб'єкти господарювання, які проводять азартні ігри, включаючи казино, електронне (віртуальне) казино	-	-	-	-	1075	17,20
Страхові компанії	1 385	6,47	339	6,34	388	6,21
Суб'єкти господарювання, які проводять лотереї	612	2,86	266	4,97	338	5,41
Нотаріуси	6	0,03				
Інші установи	346	1,62	377	7,05	125	2,00

Джерело: складено авторами з урахуванням [12].

Оцінювання системи фінансового моніторингу в Україні вказує на поступове підвищення її ефективності, яка не зменшується під час воєнного стану. Проте, на сьогодні є дискусійні питання щодо визначення підходів, які впливають на зміцнення даної системи. Так, Т. Даугаард та інші (Т. Daugaard *et al.*), довели, що з метою мінімізації упереджених експертних суджень щодо оцінки ризиків АМЛ, зберігання цифрових повідомлень перевірених ідентифікаторів за допомогою блокчейну може автоматизувати завдання та скоротити надмірну перевірку під час реєстрації КУС. Триваюча хвиля інновацій, здатна змінити фінансовий сектор, що матиме глибокі наслідки для АМЛ, КУС та пов'язаної з ними нормативної бази. Квантові обчислення з їхньою революційною здатністю обробляти величезні набори даних із безпрецедентною швидкістю відкривають нову еру гіперперсоналізації в банківських послугах, яка настане до 2030 року. Ця революційна та перетворююча технологія потребує переоцінки протоколів АМЛ та КУС, оскільки поява гіперперсоналізованого банківського досвіду вимагає гнучкої реакції з боку регулюючих органів для ефективного усунення ризиків, що виникають [4].

Системи штучного інтелекту відіграють вирішальну роль у підвищенні ефективності виявлення шахрайства, управління ризиками та дотримання правил АМЛ та КУС. Регулюючі органи повинні розвиватися, щоб ефективно адаптуватися до цих технологічних досягнень. Зростання децентралізованих фінансів (DeFi) та криптовалют ускладнює нормативне середовище,

кидаючи виклик традиційним уявленням про рух грошей. Вплив на існуючі механізми у сфері боротьби з відмиванням грошей на основі блокчейну стає очевидним, оскільки така технологія стає невід'ємною частиною забезпечення фінансової прозорості та безпеки. Незмінний характер записів блокчейну пропонує потенційні переваги у боротьбі з відмиванням грошей, забезпечуючи безпечний та прозорий реєстр для відстеження фінансових транзакцій. Однак ситуація, що змінюється, вимагає постійного вдосконалення підходів AML на основі блокчейну для вирішення проблем і забезпечення їх ефективності в сучасному банкінгу.

Проблемним питанням на сьогодні залишається проведення моніторингу на ринку криптовалют. Chainalysis, провідна компанія у сфері блокчейн-аналітики, опублікувала звіт про відмивання грошей у криптовалюті за I півріччя 2024 року. За даними звіту, з початку 2024 року через криптовалюту пройшло близько 7 млрд дол. США нелегальних коштів. Загалом, за весь час спостережень, обсяг таких коштів сягає майже 100 млрд дол. США. Найбільшим за обсягами нелегальних транзакцій став 2022 рік, коли оборот досяг 30 млрд дол. США. У 2023 році, завдяки активізації роботи регуляторів та правоохоронних органів, цей показник знизився до 22 млрд дол. США. Chainalysis виділяє кілька головних методів, які використовуються злочинцями для відмивання грошей через криптовалюту: «Централізовані платформи» – використання централізованих бірж для конвертації та переміщення коштів; «Міксери» – сервіси, які допомагають приховати джерело коштів, змішуючи їх із коштами інших користувачів; «Мости між блокчейнами» – переміщення коштів між різними блокчейнами ускладнює їхнє відстеження; «Онлайн-казино» [6].

Щодо України в контексті застосування заходів протидії відмивання грошей та фінансуванню тероризму, слушними є пропозиції зроблені М. Уткіною, яка до найбільш перспективних та ефективних аспектів врегулювання віртуальних активів віднесла обов'язкову ідентифікацію користувача, застосування антибланшувальних законодавчих актів, врегулювання на законодавчому рівні питань діяльності і функціонування платформ обміну. Під антибланшувальними законодавчими актами, автори розуміють закони, прийняті для AML/CFT повною мірою є імplementованими у вітчизняне законодавство. Ці закони можуть включати вимоги до фінансових установ та компаній щодо збору та зберігання інформації про клієнтів та їх транзакції [23].

В умовах військової агресії РФ, актуалізується питання щодо моніторингу фінансових операцій, пов'язаних з міжнародним тероризмом і фінансовим зокрема. Відповідно до дослідження, проведеного Institute for Economics & Peace, у 2023 році до країн з дуже високим рівнем глобального індексу тероризму потрапили Буркіна Фасо (8,571) та Ізраїль (8,143). Україна оцінена як країна з низьким рівнем глобального індексу тероризму –

1,686 [7]. На сьогодні присутні виклики, які продукуються постійно мінливим характером фінансового тероризму та технологічним прогресом, який відбувається в усіх сферах суспільства та сфери фінансів зокрема. До таких викликів для фінансового моніторингу в цьому напрямку слід віднести швидкий розвиток технологій, які надають можливість злочинцям шифрувати та приховувати свої фінансові операції, використання криптовалют та онлайн-платформ для збирання та переказу коштів, зміна стратегій терористичних угруповань. За своєю природою схеми фінансування терористичної діяльності мають викреслену сутність, зберігають свою форму та властивості, які не відрізняються від інших фінансових операцій. Тому існуючі механізми протидії можуть стати неієвими.

Таким чином, попри те, що вітчизняна система фінансового моніторингу за нашим дослідженням визнана як така, що перебуває на достатньому рівні ефективності, але вона стикається з різними проблемами, проте вони відкривають нові перспективи розвитку. Відкритими залишаються питання щодо встановлення процедур моніторингу операцій на ринку криптовалют. Криптовалюти мають унікальні характеристики, багато з яких дуже позитивні, зокрема, наприклад, потенціал покращити фінансове охоплення. Проте їхня безмежна природа і існування поза формальною фінансовою системою також робить їх привабливим варіантом для злочинців щодо приховування корупційних доходів і інші злочини, ухилення від сплати податків або фінансування тероризму. Також перспективами подальших розвідок є питання встановлення та регулювання як підґрунтя ефективної системи AML/CFT. Потребує удосконалення програма запобіжних заходів щодо AML/CFT з боку нефінансових суб'єктів – так званих визначених нефінансових бізнесів та професій. Останні є останні є важливими гравцями на фінансовому ринку та мають схильність до ризиків ВК/ФТ, які виникають внаслідок ухилення від сплати податків, корупції та хабарництва, схем до шахрайства, інсайдерської торгівлі чи інших злочинів.

Висновки та пропозиції. Реалії сьогодення спонукають дедалі глибше досліджувати проблему запобігання відмиванню коштів, одержаних злочинним шляхом, фінансування тероризму та фінансування збройного масового знищення. При цьому зазначене питання хоча й має глобальний характер, але враховує конкретну специфіку для кожної країни. Зважаючи на причини застосування фінансового моніторингу в умовах воєнного стану в Україні, варто зазначити, що він є невід'ємною складовою гарантування необхідного рівня національної та фінансової безпеки не лише держави, а й кожного громадянина. Крім того, застосування фінансового моніторингу дозволяє зменшити вплив шахрайських схем на економіку країни, знижує рівень тінізації економіки, забезпечує права громадян у процесі виконання ними посадових обов'язків.

Перспективними напрямками подальших розвідок щодо підвищення ефективності фінансового моніторингу на ринку банківських послуг є: забезпечення комунікації між суб'єктами системи кіберзахисту; координування суб'єктів державного первинного фінансового моніторингу, особливо небанківського сектору; дослідження методів та фінансових схем AML/CFT; посилення вимог щодо обов'язкового проведення зовнішнього і внутрішнього аудиту; удосконалення ІТ-системи; сприяння рівня професійної кваліфікації працівників та надання заходів щодо обміну досвідом у сфері AML/CFT.

Список використаних джерел

1. Ainul Huda Jamil. Money laundering risk judgement by compliance officers at financial institutions in Malaysia: the effects of customer risk determinants and regulatory enforcement [Electronic resource] / Ainul Huda Jamil, Zuraidah Mohd-Sanusi, Yusarina, Mat-Isa, Najihah Marha Yaacob // Journal of Money Laundering Control, Emerald Group Publishing Limited. – 2022. – № 26 (3). – Pp. 535-552. – Accessed mode: <https://ideas.repec.org/a/eme/jmlcpp/jmlc-01-2022-0004.html>.
2. Assessment of financial monitoring efficiency in the banking system of Ukraine / Alina Bukhtiarova, Andrii Semenog, Mila Razinkova, Nataliia Nebaba, Józef Haber // Banks and Bank Systems – 2020. – № 15(1). – Pp. 98-106. DOI:10.21511/bbs.15(1).2020.10.
3. Basel AML Index 2023: 12th Public Edition Ranking money laundering and terrorist financing risks around the world [Electronic resource] / Basel Institute on Governance. – 2023. – Accessed mode: <https://index.baselgovernance.org/api/assets/8ebee704-b518-42ca-8de5-c67dbc71a18a>.
4. Blockchain Solutions With Consensus Algorithms and Immediate Finality: Toward Panopticon-style Monitoring to Enhance Anti-money Laundering [Electronic resource] / T.V. Daugaard, J.B. Jensen, R.J. Kauffman, K. Kwansoo // Electronic Commerce Research and Applications. – 2024. – Vol. 65. – Article 101386. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2024.101386>.
5. Brewczyńska M. Financial Intelligence Units: Reflections on the applicable data protection legal framework [Electronic resource] / M. Brewczyńska // Computer Law & Security Review. – 2021. – Vol. 43, No. 105612. – Pp. 2075-2087. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2021.105612>.
6. Financial Abuse Prevention. [Electronic resource] / The main methods of money laundering in cryptocurrency. – Accessed mode: <https://finap.com.ua/osnovni-metody-vidmyvannya-groshej-u-kryptovalyuti>.
7. Institute for Economics & Peace. [Electronic resource] / Terrorism Index (2024). – Accessed mode: <https://www.economicsandpeace.org/wp-content/uploads/2024/02/GTI-2024-web-290224.pdf>.
8. McNaughton K. J. The variability and clustering of Financial Intelligence Units (FIUs) – A comparative analysis of national models of FIUs in selected western and eastern (post-Soviet) countries [Electronic resource] / K. J. McNaughton // Journal of Economic Criminology. – 2023. – Vol. 2. – Article 100036. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jeconc.2023.100036>.
9. The shadow economy's phenomenon and its impact on the development of corporate business and households in Ukraine / Kovalenko V., Slatvinska M., Varnalii Z, Sheludko S., Valihura T. // Financial and credit activity: problems of theory and practice. – 2022. – Vol. 3 (44) – Pp. 328-337. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.44.2022.376310.1016/j.elerap.2024.101386>.
10. Transparency International [Electronic resource] / Corruptions Perceptions Index. – Accessed mode: <https://www.transparency.org/en/>.

11. Державна служба статистики України. [Електронний ресурс] / Офіційний сайт. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

12. Державна служба фінансового моніторингу України. [Електронний ресурс]. Офіційний вебсайт. – 2024.- Режим доступу: <https://fiu.gov.ua/>.

13. Дропа Я. Б. Розвиток системи фінансового моніторингу як складової частини формування ефективного контролю й безпеки України / Я. Б. Дропа, С. М. Тесля, М. Р. Піхоцька // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». – 2021. – Вип. 37. – С. 15–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/12413-9971/2021-37-5>.

14. Коваленко В.В. Фінансовий моніторинг та комплаєнс у банках : підручник / В. В. Коваленко, О. С. Сергєєва, С. А. Шелудько. – Харків : Видавництво «Діса плюс», 2023. – 432 с.

15. Національне агентство з питань запобігання корупції [Електронний ресурс] / Єдиний державний реєстр осіб, які вчинили корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення. – Режим доступу: <https://corruptinfo.nazk.gov.ua/>.

16. Національний банк України. [Електронний ресурс] / Офіційний вебсайт. – 2024. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/>.

17. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення [Електронний ресурс] : Закон України від 06.12.2019 р. № 361-ІХ. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#n831>.

18. Про затвердження плану заходів, спрямованих на запобігання виникненню та/або зменшення негативних наслідків ризиків, виявлених за результатами третьої національної оцінки ризиків у сфері запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2023 р. № 1207-р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1207-2023-%D1%80#Text>.

19. Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року. [Електронний ресурс] : Указ Президента України від 11 серпня 2021 року № 347/2021. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0048525-21#Text>.

20. Про Стратегію забезпечення державної безпеки [Електронний ресурс] : Указ Президента України від 6 лютого 2022 року № 56/2022. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0088525-21#Text>.

21. Серєда Є. Фінансовий моніторинг у національній безпеці України. [Електронний ресурс] / Є. Серєда, О. Сокирко, В. Шепиленко // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 62. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-82>.

22. Стратегія Національного банку України «Фінансова фортеця України» [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_NBU.pdf?v=7.

23. Уткіна М. С. Правові аспекти врегулювання віртуальних активів в контексті провадження фінансового моніторингу [Електронний ресурс] / М. С. Уткіна / Академічні візії. – 2023. – Вип. 19. – Режим доступу: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7956251>.

24. Уткіна М. С. Фінансовий моніторинг як інструмент запобігання фінансовому тероризму: нові виклики та перспектив [Електронний ресурс] / М. С. Уткіна / Академічні візії. – 2020. – Вип. 20. – Режим доступу: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8107719/>.

25. Ширяєва Л. В. Ефективність фінансового моніторингу в банківській системі. [Електронний ресурс] / Л. В. Ширяєва, А. Ю. Загоруйко // Економіка та суспільство. – 2023. – Вип. 46. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-7>.

References

1. Ainul Huda Jamil, Zuraidah Mohd-Sanus, Yusarina, Mat-Isa, & Najihah Marha Yaacob (2022). Money laundering risk judgement by compliance officers at financial institutions in Malaysia: the effects of customer risk determinants and regulatory enforcement, *Journal of Money Laundering Control, Emerald Group Publishing Limited*, 26 (3), 535-552, March. <https://ideas.repec.org/a/eme/jmlcpp/jmlc-01-2022-0004.html>.
2. Bukhtiarova, Alina, Semenog, Andrii, Razinkova, Mila, Nebaba, Nataliia & Haber, Józef Antoni (2020). Assessment of financial monitoring efficiency in the banking system of Ukraine. *Banks and Bank Systems*, 15(1), 98-106. [https://doi.org/10.21511/bbs.15\(1\).2020.10](https://doi.org/10.21511/bbs.15(1).2020.10).
3. *Basel Institute on Governance*. (2023). Basel AML Index 2023: 12th Public Edition Ranking money laundering and terrorist financing risks around the world. <https://index.baselgovernance.org/api/assets/8ebee704-b518-42ca-8de5-c67dbc71a18a>.
4. Daugaard, T. V., Jensen, J. B., Kauffman, R. J., & Kwansoo, K. (2024). Blockchain Solutions With Consensus Algorithms and Immediate Finality: Toward Panopticon-style Monitoring to Enhance Anti-money Laundering. *Electronic Commerce Research and Applications*, 65, 101386. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2024.101386>.
5. Brewczyńska, M. (2021). Financial Intelligence Units: Reflections on the applicable data protection legal framework. *Computer Law & Security Review*, 43, 105612, 2075-2087. <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2021.105612>.
6. Financial Abuse Prevention. The main methods of money laundering in cryptocurrency. (n.d.). <https://finap.com.ua/osnovni-metody-vidmyvannya-groshej-u-kryptovalyuti/>.
7. Institute for Economics & Peace. (n.d.). *Terrorism Index (2024)*. <https://www.economicsandpeace.org/wp-content/uploads/2024/02/GTI-2024-web-290224.pdf>.
8. McNaughton, K.J. (2023). The variability and clustering of Financial Intelligence Units (FIUs) – A comparative analysis of national models of FIUs in selected western and eastern (post-Soviet) countries. *Journal of Economic Criminology*, 2, 100036, <https://doi.org/10.1016/j.jeconc.2023.100036>.
9. Kovalenko, V., Slatvinska, M., Varnalii, Z., Sheludko, S., & Valihura, T. The shadow economy's phenomenon and its impact on the development of corporate business and households in Ukraine. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 3(44), 328-337. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.44.2022.376310.1016/j.elerap.2024.101386>.
10. Transparency International Corruptions Perceptions Index. (n.d.). <https://www.transparency.org/en/>.
11. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny [State Statistics Service of Ukraine]. (2024). <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
12. Derzhavna sluzhba finansovoho monitorynhu Ukrayiny [State Financial Monitoring Service of Ukraine]. (n.d.). <https://fiu.gov.ua/>.
13. Dropa, Ya.B., Teslya, S.M., Pikhotska, M.R. (2021). Rozvytok systemy finansovoho monitorynhu yak skladovoyi chastyny formuvannya efektyvnoho kontrolyu y bezpeky Ukrayiny [Development of the financial monitoring system as a component of the formation of effective control and security of Ukraine]. *Naukovyy visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya "Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo" – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series "International Economic Relations and World Economy"*, 37, 15–43. <https://doi.org/10.32782/12413-9971/2021-37-5>.
14. Kovalenko, V.V., Sergeeva, O.S., & Sheludko, S.A. (2023). *Finansovyy monitorynh ta komplayens v bankakh [Financial monitoring and compliance in banks]*. Disa plus. <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/16917>.
15. Natsionalne ahentstvo z pytan zapobihannya koruptsiyi. Yedynyy derzhavnyy reyestr osib, yaki vchynyly koruptsiyni abo poviazani z koruptsiyeyu pravoporushennya [Unified state register of persons who have committed corruption or corruption-related offenses]. (n.d.). <https://corruptinfo.nazk.gov.ua/>.

16. Natsionalnyy bank Ukrainy [National Bank of Ukraine]. (n.d.). <https://bank.gov.ua/>.
17. Pro zapobihannya ta protydiyu lehalizatsiyi (vidmyvannyu) dokhodiv, oderzhanykh zlochynnym shlyakhom, finansuvannyu teroryzmu ta finansuvannyu rozpovsyudzhennya zbroyi masovoho znyshchennya [On Prevention and Counteraction to Legalisation (Laundering) of Criminal Proceeds, Terrorist Financing and Financing of Proliferation of Weapons of Mass Destruction], Law of Ukraine № 361-IX (dated 06.12.2019). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#n831>.
18. Pro zatverdzhennya planu zakhodiv, spryamovanykh na zapobihannya vynyknennyu ta/abo zmeshennya nehatyvnykh naslidkiv ryzykiv, vyyavlenykh za rezul'tatamy tret'oyi natsional'noyi otsinky ryzykiv u sferi zapobihannya ta protydiyi lehalizatsiyi (vidmyvannyu) dokhodiv, oderzhanykh zlochynnym shlyakhom, finansuvannyu teroryzmu ta finansuvannyu rozpovsyudzhennya zbroyi masovoho znyshchennya [On the approval of a plan of measures aimed at preventing the occurrence and/or reducing the negative consequences of risks identified as a result of the third national risk assessment in the field of prevention and countermeasures against the legalization (laundering) of criminal proceeds, the financing of terrorism and the financing of the proliferation of weapons of mass destruction], Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine № 1207-p (dated December 27, 2023). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1207-2023-%D1%80#Text>.
19. Pro Stratehiyu ekonomichnoyi bezpeky Ukrayiny na period do 2025 roku [About the Strategy of Economic Security of Ukraine for the period until 2025], Decree of the President of Ukraine № 347/2021 (dated August 11, 2021). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0048525-21#Text>.
20. Pro Stratehiyu zabezpechennya derzhavnoyi bezpeky [About the Strategy for State Security], Decree of the President of Ukraine № 56/2022 (dated February 6, 2022). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0088525-21#Text>.
21. Sereda, E., Sokyрко, O., & Shepylenko, V. (2024). Finansovyy monitorynh u natsional'niy bezpetsi Ukrayiny. [Financial monitoring in the national security of Ukraine]. *Ekonomika i suspil'stvo – Economy and society*, 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-82>.
22. Stratehiya Natsionalnoho banku Ukrayiny “Finansova fortetsya Ukrayiny” [Strategy of the National Bank of Ukraine “Financial Fortress of Ukraine”]. (n.d). https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_NBU.pdf?v=7.
23. Utkina, M.S. (2023). Finansovyy monitorynh yak instrument zapobihannya finansovomu teroryzmu: novi vyklyky ta perspektyvy. [Financial monitoring as a tool to prevent financial terrorism: new challenges and prospects]. *Akademichni bachennya - Academic visions*, 20. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8107719>.
24. Utkina, M.S. (2020). Finansovyy monitorynh yak instrument zapobihannya finansovomu teroryzmu: novi vyklyky ta perspektyvy. [Financial monitoring as a tool to prevent financial terrorism: new challenges and prospects], *Akademichni vizii – Academic visions*, 20. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8107719/>.
25. Shiryayeva, L.V., Zagoruyko, A.Yu. (2023). Efektynist' finansovoho monitorynhu v bankivs'kiy systemi. [Effectiveness of financial monitoring in the banking system]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and society*, 46. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-7>.

Отримано 17.09.2024

UDC 33.025.12:343.359-048.66

Victoria Kovalenko

Doctor of Economic, Professor, Professor of the Department of Banking
Odesa National Economic University (Odesa, Ukraine)

E-mail: kovalenko-6868@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2783-186X>

ResearcherID: [B-4996-2015](https://orcid.org/0000-0003-2783-186X). **Scopus Author ID:** [36069590700](https://orcid.org/0000-0003-2783-186X)

Sergii Sheludko

PhD in Economics, Associate Professor,
Project & Program Manager of the Department of Valuation and Collateral Operations
Pivdenny Bank PJSC (Odesa, Ukraine)

E-mail: s.szeludko@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-0636-4940>

ResearcherID: [H-4614-2016](https://orcid.org/0000-0003-0636-4940). **Scopus Author ID:** [58583220800](https://orcid.org/0000-0003-0636-4940)

ASSESSMENT OF THE REGULATORY IMPACT ON THE ANTI-MONEY LAUNDERING AND TERRORISM FINANCING SYSTEM EFFECTIVENESS IN UKRAINE

The relevance of studying the effectiveness of the existing financial monitoring system, particularly the adequacy of its regulatory framework, is driven by the intensification of processes related to the legalization of criminal proceeds involving financial institutions. This is manifested in the entrenchment of shadow schemes during payment transactions, the expansion of money laundering channels, and the financing of terrorism. Additionally, regulatory gaps have emerged in the oversight of the cryptocurrency market and digital financial services.

The aim of this study is to systematize the legal and regulatory framework and assess the effectiveness of the financial monitoring system, outlining prospects for further research. The research methodology includes methods of balanced summarization, specification, systematization, generalization, and statistical analysis. It is established the macroeconomic prerequisites for deciding on measures to enhance the effectiveness of financial monitoring include socio-economic, political, and moral-ethical factors. It is noted that the effectiveness of the anti-money laundering and counter-terrorist financing system does not result from obvious patterns such as the unclear relationship between the intensity of measures to combat offenses and the effectiveness of preventing violations of established regulatory requirements; the absence of reliably accurate information about potential offenses until their disclosure.

It is proved an objective understanding of the level of effectiveness of financial monitoring can be obtained through the use of integral assessments. It is proposed the methodology for calculating an integral indicator of the effectiveness of financial monitoring, allowing the identification of weaknesses in the existing financial monitoring system. Emphasis is placed on the need for new measures to strengthen the coordination of the existing financial monitoring system, especially under martial law conditions.

Based on the research results, recommendations for improving the effectiveness of the financial monitoring mechanism it is formulated and substantiated, namely: the introduction of artificial intelligence technologies for identifying financial transactions; the use of machine learning technologies; improvement of the financial monitoring system in the cryptocurrency market; strengthening the monitoring of financial transactions related to international terrorism; and the formation of an effective mechanism to combat financial crimes. These proposals may be useful for the practical activities of financial monitoring and economic security agencies in Ukraine.

Keywords: financial monitoring; AML/CFT; regulatory enforcement; financial security; financial system; risk; financial transactions.

Table: 2. Fig.: 5. References: 25.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-219-230](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-219-230)

УДК 330.101

JEL Classification: R51

Наталія Іванівна Холявко

доктор економічних наук,
професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: n.kholiavko@stu.cn.ua. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2951-7233>
ResearcherID: G-6951-2014. Scopus Author ID: 56912328200

Іван Сергійович Олифіренко

аспірант кафедри менеджменту та державної служби
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: olifirenkoivan97@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1570-7573>

ФІНАНСУВАННЯ ПРОЄКТІВ РОЗВИТКУ СМАРТМІСТ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Розвиток смартміст є важливим стратегічним напрямом, що відповідає сучасним викликам та вимогам цифровізації, адже дозволяє створити міські простори, які одночасно є комфортними для проживання, економічно ефективними, екологічно сталими та безпечними для громадян. Смартміста здатні трансформувати підхід до управління ресурсами та забезпечити тривалу сталість міської інфраструктури, що сприяє підвищенню добробуту населення і створенню сприятливих умов для економічного розвитку. Метою статті є вивчення ключових аспектів фінансування проєктів розвитку смартміст, а також визначення ролі публічно-приватного партнерства у забезпеченні їх реалізації. Розвиток смартміст вимагає багатоканального фінансування, яке забезпечує сталість, гнучкість і здатність адаптуватися до змін. Комбінація державних коштів, міжнародних грантів, приватних інвестицій та публічно-приватного партнерства створює баланс між соціальною значущістю проєктів та їхньою економічною доцільністю. Використання різних джерел фінансування дозволяє смартмістам стабільно розвиватися, реалізуючи інноваційні проєкти, що підвищують якість життя та ефективність управління ресурсами. Ризики смартміст включають нестабільність фінансування, валютні коливання, залежність від технологічних компаній, кіберзагрози, політичні й економічні ризики, а також соціальні чинники. Впровадження цифрових рішень у смартмістах несе значні ризики як для фінансової безпеки, так і для конфіденційності даних користувачів; без належного управління цими загрозами, смартміста можуть зіткнутися з серйозними фінансовими втратами та репутаційними збитками, що підкреслює необхідність ретельного планування, інвестицій у кібербезпеку та розвиток етичних стандартів щодо обробки персональних даних. Розвиток фінансування смартміст в Україні вимагає впровадження нових фінансових механізмів, посилення співпраці з міжнародними організаціями, активного залучення приватного капіталу, а також вдосконалення внутрішніх процесів бюджетного управління і забезпечення фінансової прозорості.

Ключові слова: фінансування; інвестиції; смартмісто; інновації; цифровізація; цифрові рішення та технології; публічно-приватне партнерство.

Рис.: 2. Табл.: 1. Бібл.: 10.

Постановка проблеми. Зростання чисельності жителів, екологічні проблеми, високі витрати на утримання інфраструктури, необхідність надання якісних послуг для мешканців, стрімка цифровізація економіки – це стислий перелік викликів, з якими стикаються сучасні міста. Новітні циф-

рові технології дають змогу подолати ці виклики та забезпечити новий, суттєво вищий якісний рівень функціонування міста. Сьогодні стратегічним напрямом для формування інноваційної, ефективної та зручної міської інфраструктури є розвиток смартміст (smart cities).

Актуальність впровадження концепції смартміста обумовлюється її зорієнтованістю та підвищення якості життя населення, що реалізується за рахунок новітніх цифрових рішень. Завдяки впровадженню цифрових технологій міські служби можуть ефективніше реагувати на запити громадян, оперативно надавати доступ до медичних, освітніх, інформаційних, транспортних, комунальних та ін. послуг, а також активізувати участь громадян у процесах прийняття рішень. Інноваційні цифрові технології дозволяють містам краще контролювати споживання електроенергії, води та тепла, знижуючи при цьому витрати, сприяючи підвищенню ефективності використання бюджетних коштів, а також мінімізуючи негативний вплив на довкілля. Не менш важливою є роль цифровізації міста в забезпечення його безпеки. Оснащені камерами спостереження та датчиками інтелектуальні системи безпеки дозволяють швидко реагувати на надзвичайні (неординарні, нетипові, ризикові) події, контролювати ситуацію в місцях великого скупчення людей, запобігати злочинам і забезпечувати громадський порядок.

Крім того, імплементація зазначеної концепції робить міста більш привабливими для інвестицій – зазвичай інвестори віддають перевагу містам з розвиненою інфраструктурою та технологіями, оскільки вони сприяють оптимізації управління бізнес-процесами, розширенню доступу до якісних даних і зниженню операційних витрат. Приток інвестицій до міста спричинює появу нових робочих місць, економічне зростання та стабільний розвиток регіону. Тож, смартміста здатні трансформувати підхід до управління ресурсами та забезпечити тривалу сталість міської інфраструктури, що сприяє підвищенню добробуту населення і створенню сприятливих умов для економічного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвиток смартміст є важливим стратегічним напрямом, що дозволяє сформувати міські простори, які одночасно є комфортними для проживання, економічно ефективними, екологічно сталими та безпечними для громадян. Висока актуальність окресленої тематики спричинює зростаючий інтерес науковців до її дослідження. А. Андрієнко [1], І. Антонюк, С. Кошова [2], І. Діордіца, Я. Журавель [3], Н. Кунанець, О. Мацюк, В. Пасічник, Д. Табачишин [4], А. Піскуровська, О. Червякова [5], Р. Севастьянов [6] та інші вітчизняні вчені досліджували різні аспекти функціонування смартміст.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Поряд із цим, недостатньо розкритими у науковій літературі залишаються питання фінансування проектів із розбудови смартміст.

Постановка завдання. Метою статті є вивчення ключових аспектів фінансування проєктів розвитку смартміст, а також визначення ролі публічно-приватного партнерства у забезпеченні їх реалізації.

Виклад основного матеріалу. За своєю суттю концепція смартміста є інноваційною та ґрунтується на інтеграції цифрових технологій, систем збору та аналізу даних у різні сфери міської інфраструктури з метою формування ефективного, екологічного та зручного середовища для життя громадян шляхом оптимізації використання ресурсів, підвищення якості надання послуг та забезпечення комфортного міського простору (рис. 1).

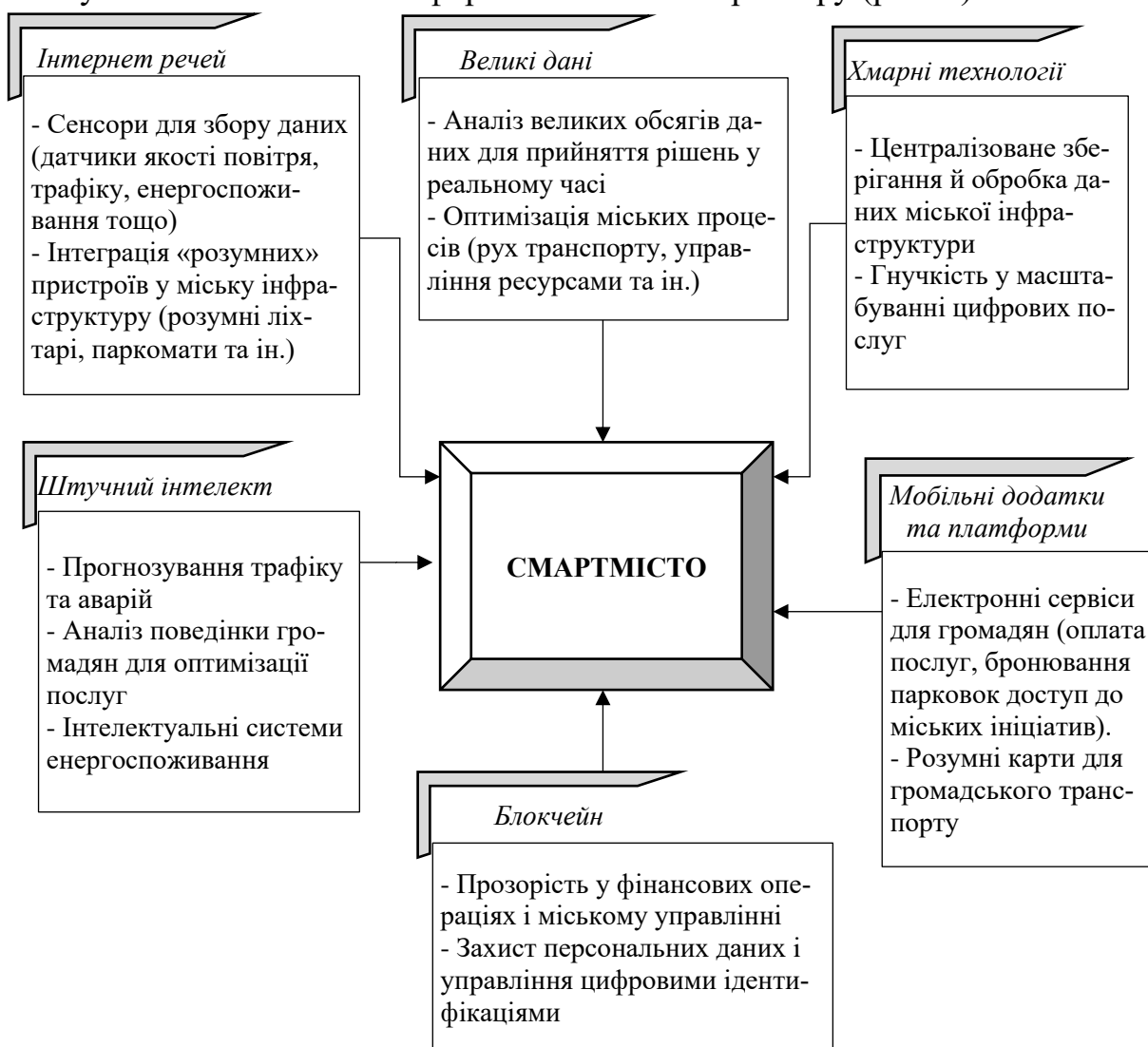


Рис. 1. Цифрові технології та їх застосування у розвитку смартміст

Джерело: побудовано авторами.

Новітні цифрові технології спроможні надавати міським службам доступ до важливих даних у режимі реального часу й оперативно реагувати на потреби міста та його мешканців. Головні компоненти смартміста охарактеризовані у табл. 1.

Таблиця 1

Основні компоненти смартміста

Компонент 1	Опис 2	Характеристика 3
Інфраструктура	Смартміста мають інтелектуальну інфраструктуру, що включає як фізичні об'єкти (будівлі, дороги, мости, інженерні комунікації), так і цифрові технології, що дозволяють керувати ними. Інфраструктура таких міст проєктується з урахуванням стійкості та адаптивності до змін, а також передбачає можливість інтеграції цифрових технологій.	Будівлі у смартмістах можуть бути обладнані системами моніторингу енерговитрат, автоматичного керування освітленням і опаленням, що дозволяє значно знизити їхні витрати на обслуговування та поліпшити екологічну ситуацію.
Технології	Технологічна основа смартміста включає інтернет речей, штучний інтелект, блокчейн, великі дані, а також системи моніторингу та обробки інформації в реальному часі.	За допомогою датчиків Інтернету речей міста можуть збирати різноманітні дані (про рух транспорту, якість повітря, рівень шуму, витрати електроенергії та води); дані аналізуються з використанням алгоритмів штучного інтелекту, що дозволяє швидко виявляти проблеми, прогнозувати потреби міста і пропонувати оптимальні рішення. Блокчейн може бути застосований для захисту інформації та підвищення прозорості процесів управління містом.
Транспорт	Інтелектуальний транспорт - одна з основних складових смартміста, яка забезпечує безперебійну роботу транспортної системи, мінімізує затори та скорочує час пересування містом.	Системи управління транспортом використовують датчики та камери для моніторингу руху на дорогах, аналізують ці дані й автоматично регулюють світлофори, змінюють маршрути громадського транспорту, що знижує завантаженість доріг і покращує доступність транспорту для населення.
Енергетика	Смартенергетика є критичним елементом для забезпечення сталого розвитку міста, адже має значний вплив на екологічну ситуацію та економіку міста. Смартміста впроваджують «розумні» електромережі, які дозволяють ефективно керувати споживанням енергії, інтегрувати відновлювані джерела енергії (сонячні панелі, вітряки) та забезпечувати стабільне енергопостачання навіть у години пікового навантаження.	Смартмережі відстежують дані про споживання, автоматично коригують потужність, що дозволяє зменшити витрати енергії та підвищити ефективність її використання. Важливим аспектом є і можливість акумулювати надлишкову енергію, що дозволяє забезпечувати безперебійне живлення та оптимізувати енергетичні ресурси.

Закінчення табл. 1

1	2	3
Комунікації	Смартмісто має розвинену систему комунікацій, яка забезпечує зв'язок між усіма компонентами інфраструктури, міськими службами та мешканцями. Високошвидкісний інтернет, мережі 4G і бездротовий зв'язок забезпечують швидкий обмін даними й доступ до інформації в режимі реального часу.	Мобільні додатки для мешканців можуть забезпечувати доступ до сервісів міста, дозволяти повідомляти про проблеми, відстежувати роботу громадського транспорту, користуватися послугами електронного урядування, що підвищує прозорість і ефективність роботи міських органів і служб.
Моніторинг	Смартміста активно застосовують технології для моніторингу екологічних параметрів (якість повітря, води, рівень шуму та рівень забруднення). Системи датчиків, розміщені по місту, надають дані для екологічного моніторингу в режимі реального часу, що дозволяє вживати своєчасні заходи для покращення екологічної ситуації.	Смартміста також використовують інноваційні підходи до управління відходами (автоматизовані сміттєві баки, які повідомляють служби про необхідність вивезення), що допомагає знизити витрати на транспортування і підтримує чистоту на вулицях.

Джерело: складено на основі [1-3].

У межах даної статті головний фокус уваги зосереджено на дослідженні фінансових аспектів розвитку смартміст. Диверсифікованість джерел фінансування, на нашу думку, є одним із визначальних принципів реалізації проєктів смартміст, оскільки дозволяє забезпечити різносторонність інвестицій у розвиток міської інфраструктури, технологій та сервісів.

Нерідко одним із ключових джерел фінансування для розвитку смартміст є державний бюджет. Кошти державного бюджету спрямовуються на модернізацію транспортних систем, побудову інфраструктури зв'язку, розвиток систем охорони здоров'я та безпеки. Варто зазначити, що державне фінансування дозволяє забезпечити стабільність і довгострокову підтримку проєктів, спрямованих на розвиток інфраструктури. Проте часто державні ресурси є обмеженими, а пріоритети можуть змінюватись у відповідь на певні політичні рішення та економічні трансформації в країні. Тому важливо, щоб міста мали доступ до альтернативних джерел для забезпечення безперервності фінансування.

Для України перспективним джерелом фінансування проєктів смартміст є гранти міжнародних організацій і фондів (Європейський Союз, Світовий банк, ООН та інші інституції). Перевагами такого джерела фінансування є те, що гранти, як правило, надаються на безповоротній основі, сприяють підвищенню експертизи вітчизняних фахівців і розширенню міжнародних зв'язків. Найбільш поширеними напрямками залучення грантового фінансування є забезпечення сталого розвитку міст, впровадження екологі-

чних та енергоефективних технологій, розвиток сталого транспорту та комунальних послуг. слід розуміти, що отримання грантів є конкурентним процесом, що потребує значних зусиль для підготовки проєктів та відповідності жорстким критеріям, встановленим грантодавцями. Крім цього, гранти надаються для досягнення конкретних цілей, що обмежує гнучкість використання коштів.

Важливим джерелом фінансування розбудови смартміст є приватні інвестиції, що у порівнянні з іншими джерелами є більш гнучкими, орієнтованими на отримання прибутку та такими, що можуть вкладатись у ризикові інноваційні проєкти та високотехнологічні рішення, базовані на технологіях штучного інтелекту та інтернету речей. До прикладу, проєктами з високою віддачею є розумне освітлення, системи моніторингу трафіку, об'єкти альтернативної енергетики. Приватні інвестори у більшості випадків віддають перевагу проєктам з коротко- чи середньостроковою окупністю, що обмежує фінансування довгострокових інфраструктурних проєктів, які не мають швидкої економічної віддачі.

Серед найбільш перспективних моделей фінансування смартміст є публічно-приватне партнерство (ППП), що передбачає комбінацію ресурсів державного і підприємницького секторів, а також поділ ризиків та вигід. Дана модель фінансування дозволяє залучати приватні інвестиції на реалізацію проєктів із соціальною компонентою та економічним ефектом (громадський транспорт, системи управління дорожнім рухом, енергозберігаючі проєкти та ін.). Іншими словами, у рамках PPP укладаються довгострокові угоди, за якими бізнес інвестує у розвиток інфраструктури смартміст з метою отримання прибутку від її експлуатації. Треба відмітити, що ефективність виконання угод PPP прямо залежить від якості розподілу обов'язків між партнерами, транспарентності їх діяльності та належного контролю з боку відповідних державних органів. Додатковим джерелом фінансування смартміст можуть бути програми соціальної відповідальності великих корпорацій, які прагнуть підвищити свою репутацію, фінансуючи екологічні ініціативи, освітні програми або заходи з покращення громадської безпеки.

Публічно-приватне партнерство, на нашу думку, є моделлю фінансування смарт-міст, що потребує особливої уваги науковців і практиків, оскільки характеризується низкою переваг для суспільства, державного сектору і бізнесу. Зокрема, впроваджені в межах PPP інноваційні рішення для смартміст підвищують якість послуг, що надаються мешканцям. Окрім цього, приватний сектор бере на себе певні ризики, зменшуючи навантаження на платників податків. Для державного сектора PPP сприяє розв'язанню системних проблем розвитку смартміст, знижує бюджетні витрати на створення інфраструктури, забезпечує доступ до сучасних технологій і покращує управління публічними ресурсами. Впровадження таких партнерств збільшує

доходи місцевого бюджету, стимулює інвестиційну та інноваційну активність, розвиває конкуренцію, що знижує тарифи, і сприяє соціальній стабільності. Перевагами фінансування проєктів смартсіті за моделлю PPP, що отримує бізнес, можна визначити розширення інвестиційних можливостей, доступ до міжнародного досвіду, методик і практик, а також гарантія довгострокових доходів від інвестицій [10].

Водночас аналізована модель фінансування смартміст не позбавлена недоліків і слабких місць. Зокрема, існує ризик корупції через непрозорість державного управління під час вибору партнерів, а також ускладнення через відсутність спеціальної законодавчої бази. Для успішного управління такими партнерствами потрібні спеціальні знання, яких може бракувати державним і місцевим чиновникам. Довгостроковий характер проєктів смартсіті означає, що боргові зобов'язання можуть виникати задовго до отримання інвесторами видимих результатів [10].

У цілому, необхідно зазначити, що реалізація проєктів смартміст стикається із низкою ризиків і загроз, найбільш типовою із яких є нестабільність фінансування. Як уже зазначалось вище, державні пріоритети можуть змінюватися, що призводить до скорочення бюджетних асигнувань або повної відмови від проєктів; приватне фінансування переважно тяжіє до короткострокових проєктів та надто залежить від впливу екзогенних економічних чинників; міжнародне грантове фінансування потребує високої експертизи грантрайтерів, проєктних менеджерів і виконавців, через що наразі досить обмежено використовується на практиці.

Суттєвим ризиком є валютні коливання. Оскільки проєкти смартміст часто залежать від імпортного обладнання та технологій, зміни валютного курсу можуть збільшити загальні витрати або стати причиною неможливості своєчасного придбання запланованого обладнання. Останнє, у свою чергу, може обумовити зниження якості реалізації проєктів із розбудови смартміст. У зв'язку з окресленим вище, слід відзначити, що ще однією істотною загрозою є залежність від постачальників технологічних рішень. Достатньо часто смартміста реалізують інноваційні проєкти за допомогою зовнішніх компаній, які постачають необхідне обладнання та програмне забезпечення. Не є винятком ризик невиконання зобов'язань з боку постачальників, що може призвести до додаткових витрат на відновлення функціонування міської інфраструктури або непередбачених фінансових зобов'язань.

Впровадження цифрових рішень у смартмістах відкриває нові можливості для покращення якості життя та ефективності управління на локальному рівні, проте також створює значні загрози для фінансової безпеки та конфіденційності даних користувачів. Ці загрози можуть мати серйозні наслідки для всіх учасників процесу – від місцевих органів влади до мешканців міста. Одна з основних загроз для фінансової безпеки смартміст полягає в уразливості до кібератак. Цифрові інфраструктури, що включають розумні мережі, системи

управління транспортом, енергетичні та водопостачальні системи, стають об'єктами для хакерів, які можуть викрасти кошти або зупинити важливі функції міського управління. Такі атаки можуть призвести до значних фінансових витрат на відновлення функціональності інфраструктури, компенсацію постраждалим підприємствам і мешканцям, а також до втрат через тимчасове припинення або спотворення роботи критичних систем. Це може позначитися на бюджетах міст, особливо якщо фінансові ресурси не були достатньо захищені або резерви для відновлення виявились недостатніми. Особливу увагу сьогодні викликає забезпечення конфіденційності даних користувачів, недопущення несанкціонованого доступу або їх витоку. Смартміста збирають і зберігають великі обсяги персональних даних про мешканців, зокрема дані про їх місцеперебування, фінансові транзакції, споживчі звички тощо. Ця інформація може виявитись цінною для злочинців або конкурентів, і витік даних може призвести до серйозних порушень приватності громадян.

Ефективність реалізації проєктів смартміст суттєвим чином залежить від політичних ризиків, результатами настання яких є зміни регуляторних умов, правил ліцензування, податкових режимів тощо. Не менш важливими є також економічні ризики (пов'язані з інфляцією та коливаннями ринків). Економічні спади призводять до скорочення інвестицій та зниження платоспроможності населення, що ускладнює реалізацію проєктів, орієнтованих на платні послуги чи інфраструктуру. Відсутність у мешканців міста фінансових можливостей придбати гаджети й оплачувати доступ до інтернету несприятливо позначається на їхніх можливостях користуватись перевагами смартміста, а отже, може призвести до соціального невдоволення і/або опору громади до впровадження інноваційних цифрових рішень на локальному рівні. З огляду на окреслене вище, важливою є розробка комплексних механізмів управління ризиками проєктів смартсіті, що дозволить знизити ймовірність несприятливих фінансових наслідків, зокрема в умовах економічної нестабільності або політичних змін.

Однак, попри наявність певних ризиків, запровадження концепції смартміст і реалізація проєктів із її імплементації на практиці є беззаперечним пріоритетним подальшого розвитку українських міст (рис. 2). Для розвитку фінансування смартміст в Україні необхідно впроваджувати комплексний підхід, що включає удосконалення існуючих фінансових механізмів, посилення міжнародної співпраці, залучення приватного капіталу та розвиток спеціалізованих фінансових інструментів [7-8]. Передусім, необхідно створити чітку правову базу для розвитку смартміст у нашій країні, що включатиме чіткі механізми підтримки публічно-приватних партнерств (ППП). Актуальною є розробка законодавчих ініціатив, націлених на забезпечення стабільності та прозорості для інвесторів (наприклад, шляхом спрощення процедур тендерів, механізмів фінансування та гарантованих відшкодувань у разі настання ризиків).

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ



Рис. 2. Фінансові аспекти розвитку смартміст в Україні

Джерело: побудовано авторами.

Критично важливим для розвитку смартміст є активне залучення підприємницького сектору до фінансування відповідних процесів. Це потребує удосконалення підходів до поширення зелених облігацій, створення спеціалізованих інвестиційних фондів, підтримки інноваційних стартапів з розробки технологій для смартміст. Для активізації участі приватних інвесторів доцільно сформувані сприятливі умови для бізнесу (наприклад, зниження ставок податку на прибуток для компаній, що інвестують у розвиток інфраструктури смартміст; надання субсидій для приватних компаній, що готові впроваджувати нові технології в міське господарство; фінансові стимули та гарантії для інвесторів).

Диверсифікація джерел фінансування розвитку смартміст має включати у тому числі активізацію діяльності із залучення коштів міжнародних організацій і фондів (грантів, пільгових кредитів та ін.) [9]. Це дозволить розбудувати сталу інфраструктуру, впровадити новітні технології, підвищити рівень енергоефективності.

Крім описаного вище, мають бути запроваджені прозорі механізми контролю та звітності щодо використання коштів, залучених на реалізацію проєктів смартміст. Це вимагає розширення доступу місцевої влади до ефективних інструментів моніторингу та оцінки ефективності витрат на смартініціативи, для зниження ризиків нецільового використання коштів і підвищення якості імплементації таких проєктів. У підсумку це дозволить збільшити довіру до процесів фінансування та сприятиме залученню додаткових інвестицій.

Висновки та пропозиції. Впровадження інноваційних технологій і цифрових рішень потребує значних фінансових вкладень, але одночасно може забезпечити високий рівень ефективності в управлінні ресурсами міста та підвищенні якості життя мешканців. Проєкти смартміст потребують довгострокових фінансових зобов'язань і здатні принести вигоди як у вигляді зниження витрат на інфраструктуру, так і через поліпшення умов для економічного розвитку та залучення інвестицій. Ключовими джерелами фінансування проєктів смартміст є державний та місцеві бюджети, а також підприємницький сектор. Державне фінансування часто включає субсидії та спеціалізовані програми, спрямовані на розвиток інфраструктури та технологій у містах. Для масштабних смарт-ініціатив перспективним є розвиток публічно-приватних партнерств, що дозволяють залучити додаткові фінансові ресурси від приватних компаній та інвесторів, мінімізуючи фінансові ризики для органів місцевої влади. Міжнародні фінансові установи можуть надавати фінансування у вигляді кредитів або грантів для розвитку смартміст, що підвищує доступність капіталу для місцевих адміністрацій. Ефективність інвестицій у смартміста значною мірою залежить від здатності місських адміністрацій належно планувати та управляти фінансами, а також забезпечити прозорість і підзвітність у використанні коштів.

Список використаних джерел

1. Андрієнко А. О. Упровадження концепції «Smart City» в управлінні великими містами України : монографія / А. О. Андрієнко. – Вінниця, Україна : ГО «Європейська наукова платформа», 2023. – 196 с.
2. Антонюк І. В. Запровадження програм Smart-city у великих містах: вітчизняний та зарубіжний досвід / І. В. Антонюк, С. П. Кошова // Інвестиції: практика та досвід. – 2021. – № 18. – С. 99–107.
3. Діордіца І. В. Інноваційність концепту «Smart city» та юридичні механізми забезпечення його кібербезпеки в умовах реформування територіальних громад в Україні / І. В. Діордіца, Я. В. Журавель // Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. – 2023. – № 1. – С. 99–105.
4. Процедури оцінювання рівня «розумності» міста / Н. Е. Кунанець, О. В. Мацюк, В. В. Пасічник, Д. Р. Табачишин // Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: Інформаційні системи та мережі. – 2020. – № 7. – С. 35–41.
5. Піскуровська А. В. Концепція «Смарт-міста» і її впровадження в Україні [Електронний ресурс] / А. В. Піскуровська, О. Б. Червякова // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». – 2020. – № 7. – Режим доступу: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15895725102856.pdf>.
6. Севастьянов Р. В. Актуальність проблеми «розумних міст» («Smart-city») / Р. В. Севастьянов // Вісник Хмельницького національного університету. – 2021. – № 2. – С. 170–175.

7. Олешко А. Розбудова смарт-міст України в трансформаційній економіці [Електронний ресурс] / А. Олешко, Д. Чернаєнко – 2023. – Режим доступу: https://stud.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/25851/1/PIONBUG_2023_P066-067.pdf.

8. Зелені Smart-City в Україні: як поєднати реалії вітчизняного підприємництва та стандарти ЄС / Ю. В. Чорток, А. В. Євдокимова, Р. М. Нечипоренко, О. В. Майборода // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2020. – № 2. – С. 126-132.

9. Олешко А. А. Розбудова смарт-міст в перспективі післявоєнного відновлення України / А. А. Олешко // Економіка відновлення міст : збірник матеріалів Міжнародного урбаністичного форуму (м. Київ, 22-23 березня 2023 року). Київ : КНЕУ, 2023. – С. 343-345.

10. Smart City Projects Financing / M. Hedegaard, A. Kuzior, O. Tverezovska, L. Hrytsenko, S. Kolomiets // SocioEconomic Challenges. – 2024. – Vol. 8(1). – Pp. 286-309.

References

1. Andriienko, A.O. (2023). *Uprovadzhennia kontseptsii «Smart City» v upravlinnia velykymy mistamy Ukrainy [Implementation of the “Smart City” concept in the management of large cities of Ukraine]*. НО «Yevropeiska naukova platforma».

2. Antoniuk, I.V., Koshova, S.P. (2021). *Zaprovadzhennia prohran Smart-city u velykykh mistakh: vitchyzniani ta zarubizhnyi dosvid [Implementation of Smart-city programs in large cities: domestic and foreign experience]*. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, (18), 99–107.

3. Diorditsa, I.V., Zhuravel, Ya.V. (2023). *Innovatsiunist kontseptu «Smart city» ta yurydychni mekhanizmy zabezpechennia yoho kiberbezpeky v umovakh reformuvannia terytorialnykh hromad v Ukraini [Innovativeness of the concept of "Smart city" and legal mechanisms for ensuring its cybersecurity in the context of reforming territorial communities in Ukraine]*. *Aktualni problemy vitchyznianoï yurysprudentsii – Current problems of domestic jurisprudence*, (1), 99–105.

4. Kunanets, N.E., Matsiuk, O.V., Pasichnyk, V.V., Tabachyshyn, D.R. (2020). *Protsedury otsiniuvannia rivnia «rozumnosti» mista [Procedures for assessing the level of "smartness" of a city]*. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska po-litekhnyka»: Informatsiini systemy ta merezhi – Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic": Information Systems and Networks*, (7), 35–41.

5. Piskurovska, A.V., Cherviakova, O.B. (2020). *Kontseptsiiia «Smart-mista» i yii vprovadzhennia v Ukraini [The concept of "Smart cities" and its implementation in Ukraine]*. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka» – International scientific journal "Internauka"*, (7). <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15895725102856.pdf>.

6. Sevastianov, R.V. (2021). *Aktualnist problemy «rozumnykh mist» («Smart-city»)* [The relevance of the problem of "smart cities" ("Smart-city")]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytsky National University*, (2), 170–175.

7. Oleshko, A., Chernaienko, D. (2023). *Rozbudova smart-mist Ukrainy v transformatsiinii ekonomitsi [Development of smart cities of Ukraine in the transformation economy]*. https://stud.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/25851/1/PIONBUG_2023_P066-067.pdf.

8. Chortok, Yu.V., Yevdokymova, A.V., Nchyporenko, R.M., Maiboroda, O.V. (2020). *Zeleni Smart-City v Ukraini: yak poiednati realii vitchyznianoho pidpriemnytstva ta standarty YeS [Green Smart-City in Ukraine: how to combine the realities of domestic entrepreneurship and EU standards]*. *Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia Ekonomika – Bulletin of Sumy State University. Economics Series*, (2), 126-132.

9. Oleshko, A.A. (2023). *Rozbudova smart-mist v perspektyvi pisliavoiennoho vidnovlennia Ukrainy [Development of smart cities in the perspective of post-war recovery of Ukraine]*. *Ekonomika vidnovlennia mist: zbirnyk materialiv Mizhnarodnoho urbanistychnoho forumu – Economics of city restoration: collection of materials of the International Urban Forum* (pp. 343-345). KNEU.

10. Hedegaard, M., Kuzior, A., Tverezovska, O., Hrytsenko, L., Kolomiets, S. (2024). Smart City Projects Financing. *SocioEconomic Challenges*, 8(1), 286-309.

Отримано 04.09.2024

UDC 330.101

Nataliia Kholiavko

Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Finance, Bank-ing and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: n.kholiavko@stu.cn.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2951-7233>
ResearcherID: [G-6951-2014](https://orcid.org/0000-0003-2951-7233). **Scopus Author ID:** [56912328200](https://orcid.org/0000-0003-2951-7233)

Ivan Olyfirenko

PhD Student of the Department of Management and Civil Service
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: olifirenkoivan97@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-1570-7573>

FINANCING OF SMART CITY DEVELOPMENT PROJECTS IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

The development of smart cities is a crucial strategic direction that addresses modern challenges and the demands of digitalization. It enables the creation of urban spaces that are simultaneously comfortable for living, economically efficient, environmentally sustainable, and safe for citizens. Smart cities have the potential to transform resource management approaches and ensure the long-term sustainability of urban infrastructure, thereby enhancing the well-being of the population and fostering favorable conditions for economic development. The article aims to explore the key aspects of financing smart city development projects and identify the role of public-private partnerships in ensuring their implementation. The development of smart cities requires multi-channel financing that ensures sustainability, flexibility, and adaptability to change. A combination of public funds, international grants, private investments, and public-private partnerships creates a balance between the social significance of projects and their economic feasibility. Utilizing diverse funding sources enables smart cities to develop steadily, implementing innovative projects that improve the quality of life and the efficiency of resource management. However, the risks associated with smart cities include financial instability, currency fluctuations, dependence on technology companies, cyber threats, political and economic uncertainties, as well as social factors. The introduction of digital solutions in smart cities poses significant risks to financial security and user data confidentiality. Without proper management of these threats, smart cities may face serious financial losses and reputational damage, emphasizing the need for careful planning, investments in cybersecurity, and the development of ethical standards for personal data processing. Advancing smart city financing in Ukraine requires the implementation of new financial mechanisms, strengthening cooperation with international organizations, actively engaging private capital, improving internal budget management processes, and ensuring financial transparency.

Keywords: *financing; investments; smart city; innovations; digitalization; digital solutions and technologies; public-private partnership.*

Fig.: 2. Table: 1. References: 10.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-231-250](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-231-250)

УДК 336.22:311(477),

JEL Classification: H30

Олена Вікторівна Шишкіна

доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна).
E-mail: shyshkina.olena.v@gmail.com. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8946-1027>
ResearcherID: F-3208-2014. Scopus Author ID: 58995081900

Ольга Миколаївна Кальченко

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: onkalchenko.2014@gmail.com. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-7120-9843>
ResearcherID: H-2185-2014. Scopus Author ID: 57220056099

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТАТИСТИКИ ДЛЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІСКАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

У статті досліджено роль і можливості використання фінансової статистики для оцінки ефективності фінансової політики в Україні. Визначено основні напрями фінансової політики, узагальнено їхні переваги, недоліки, встановлено ключові інструменти й обмеження реалізації. Досліджено вплив економічних та політичних факторів на формування фінансової політики України. Виявлено й узагальнено теоретичні підходи до оцінки ефективності фінансової політики з використанням фінансової статистики. До таких підходів було віднесено такі, що ґрунтуються на: фінансових правилах та індикаторах стійкості; моделях структурного дефіциту та циклічно скоригованого балансу; економетричних моделях та індексах фінансової стійкості; аналізі еластичності податкових надходжень; інтегрованих показниках ефективності фінансової політики. Вивчено міжнародний досвід застосування фінансових статистичних методів в оцінці фінансової політики та сформульовано можливості їх адаптації в Україні. Розроблено рекомендації для удосконалення використання фінансових статистичних даних у моніторингу та аналізі фінансової політики України.

Ключові слова: фінансова політика; фінансова статистика; стримуюча політика; стимулююча політика; ефективність; фінансова стійкість; економетричні моделі; еластичність податкових надходжень; інтегровані показники ефективності.

Табл.: 2. Рис.: 2. Бібл.: 20.

Постановка проблеми. В умовах значних макроекономічних викликів, які посилюються в Україні в останні роки у зв'язку з війною та руйнуванням значної частини інфраструктури, промислових підприємств, логістичних та інших об'єктів і знайшли відображення в посиленні економічної нестабільності, розгортанні інфляційних процесів та генеруванні змін у податково-бюджетній системі, актуалізується необхідність здійснювати оцінювання ефективності фінансової політики, яка через формування державного бюджету та раціональний розподіл ресурсів здатна стимулювати відновлення національної економіки.

Фінансова статистика виступає ефективним інструментом не лише для моніторингу поточного стану державних фінансів, але і для прогнозування можливих фіскальних наслідків, що дає змогу своєчасно реагувати на негативні наслідки ризиків, які спричинюються трансформаційними змінами зовнішнього і внутрішнього середовища та розробляти й реалізовувати корисні заходи.

Крім того, застосування фінансової статистики дозволяє отримати об'єктивні показники оцінки результативності фіскальної політики, необхідні для підвищення рівня прозорості урядових рішень, що стосуються трансформації податкової системи та реформування бюджетного процесу, які відбуваються в Україні.

Використання фінансової статистики для оцінки результативності фіскальної політики є загальноприйнятою практикою в розвинених країнах, а отже, адаптація іноземного досвіду в Україні може сприяти інтеграції найкращих міжнародних практик у національну систему управління державними фінансами, що забезпечить підвищення її ефективності. Також варто зазначити, що поява та швидке впровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності значно розширили можливості аналітики на основі фінансової статистики. Так, наприклад, використання новітніх методів збору й аналізу даних дозволило суттєво підвищити точність і оперативність оцінки фіскальної політики, що є критичним фактором в умовах динамічних змін в економіці.

Враховуючи вищевикладене, вважаємо можливим стверджувати, що тема наукового дослідження є надзвичайно актуальною, оскільки ефективність фіскальної політики має безпосередній вплив на економічний розвиток країни, а використання фінансової статистики є важливим інструментом для її оцінки та вдосконалення згідно з реаліями сьогодення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз досліджень, присвячених проблематиці використання фінансової статистики для оцінки ефективності фіскальної політики в Україні, дозволяє констатувати, що означена проблема залишається актуальною через нестабільність фіскальної системи країни. Варто зазначити, що дослідження фіскальної політики України останнього десятиліття передусім зосереджуються на оцінці її ефективності в контексті макроекономічної стабільності, бюджетної дисципліни, управління державним боргом та податкового адміністрування.

Так, наприклад, авторський колектив на чолі з І. Г. Лук'яненко в колективній монографії «Системний аналіз формування державної політики в умовах макроекономічної дестабілізації» значну увагу присвятив «системному аналізу та розробці теоретико-методологічного забезпечення формування середньострокової та довгострокової взаємоузгодженої фінансово-бюджетної та монетарної політики для досягнення макроекономічної стабільності», а також розробив «комплекс макромоделей моделей української

економіки різного рівня складності», який «дає змогу не тільки оцінити сценарії макроекономічного розвитку держави за різної комбінації фінансово-бюджетних та монетарних інструментів, а й розробити мапу можливих ризиків дестабілізації економічної системи у випадку їх неузгодженості» [18].

П. Дадашова доводить, що досягнення макроекономічної стабільності «неможливо без розвитку сучасного економіко-математичного інструментарію, зокрема макроекономічних моделей, які описують поведінку складних економічних систем і дають змогу будувати та досліджувати сценарії розвитку економіки при застосуванні різних комбінацій фіскальних і монетарних інструментів у динаміці, виявляти та запобігати негативним тенденціям на шляху досягнення стану макроекономічної стабільності» та присвячує низку наукових праць зазначеному науковому напрямку [14].

Значна кількість науковців вивчають ефективність фіскальної політики в контексті її впливу на регіональний рівень, акцентуючи увагу на проблематиці забезпечення стійкості місцевих бюджетів і доводячи, що систематичне оцінювання фінансової стійкості дозволяють керівництву ухвалювати обґрунтовані рішення щодо коригування бюджету та покращення планування, що сприяє підвищенню ефективності бюджетної політики в умовах дефіциту фінансування на місцевому рівні. У цьому науковому аспекті вважаємо доцільним особливо виділити наукові роботи таких вчених, як А. Вдовиченко [11; 12], Л. Лисяк [4], С. Качула [4], О. Грабчук [4], Т. Бондарук [10], І. Чугунов [19, 20], М. Карлін [16].

Наукове опрацювання інструментарію, що застосовуються для оцінювання фіскальної політики, дозволяє виявити певні відмінності, що спостерігаються у вітчизняній та іноземній практиці. Так, у більшості міжнародних досліджень використовуються такі показники оцінки, як коефіцієнти бюджетної дисципліни, аналіз податкового навантаження, фіскальні правила та показники стабільності державних фінансів [1-5; 7-9]. В Україні з метою оцінювання ефективності використовується аналіз податкового адміністрування та управління державним боргом, що дозволяє врахувати макроекономічну нестабільність та інші ризики для фіскальної стійкості. При цьому особливу увагу приділяють оцінці стабільності бюджету та ефективності розподілу бюджетних коштів у регіонах [15]. Також одним з аспектів оцінки ефективності фіскальної політики є аналіз зміни податкового навантаження на суб'єктів підприємницької діяльності [13; 14].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри значну кількість наукових праць, присвячених досліджуваній темі, в Україні бракує системних досліджень теоретико-прикладних підходів до оцінки ефективності фіскальної політики з використанням фінансової статистики та адаптації цих практик в умовах реалій української економіки. Тож, у цьому дослідженні вважаємо доцільним проаналізувати основні напрями та

інструменти фіскальної політики, які застосовуються в Україні та світі, виявити основні статистичні показники, які відображають ефективність фіскальної політики, порівняти підходи різних країн до оцінки результативності фіскальної політики в умовах сучасних викликів.

Метою статті є дослідження ролі й можливостей використання фінансової статистики для оцінки ефективності фіскальної політики в Україні, виявлення ключових показників та методів аналізу, які сприяють підвищенню її прозорості, результативності й макроекономічній стабільності та соціально-економічному розвитку країни.

З огляду на мету сформулюємо основні завдання дослідження, до яких належать:

- визначення основних напрямів та ключових інструментів реалізації фіскальної політики;
- дослідження впливу економічних та політичних факторів на формування фіскальної політики України;
- виявлення і узагальнення теоретичних підходів до оцінки ефективності фіскальної політики з використанням фінансової статистики;
- вивчення міжнародного досвіду застосування фінансових статистичних методів в оцінці фіскальної політики та можливостей їх адаптації в Україні;
- розробка рекомендацій для удосконалення використання фінансових статистичних даних у моніторингу та аналізі фіскальної політики України.

Виклад основного матеріалу. Фіскальна політика охоплює сукупність заходів, спрямованих на регулювання доходів та витрат держави, впливає на економічне зростання, зайнятість, інфляцію та соціальну справедливість, а також забезпечує стабільність і розвиток національної економіки. В умовах повномасштабних воєнних дій на території України, проблема ефективності фіскальної політики стає критично важливою для забезпечення економічної стабільності та соціального захисту населення.

Складність та багатогранність обраної теми дослідження вимагає структурування наукової статті відповідно до сформульованих завдань дослідження.

Першим етапом наукової роботи є визначення і дослідження основних напрямів та інструментів фіскальної політики, яка реалізується в Україні та світі.

Основні напрями фіскальної політики, які використовуються в Україні та світі, можна поділити на дві основні категорії: стимулююча та стримуюча фіскальна політика (рис. 1).

Стимулююча фіскальна політика має на меті стимулювання економічного зростання, являє собою комплекс заходів, спрямованих на збільшення державних витрат або зменшення податків і застосовується в умовах економічної рецесії або уповільнення, коли виникає потреба в підвищенні попиту на товари та послуги, створення нових робочих місць і підтримці споживчої активності.



Рис. 1. Характеристика напрямів фінансової політики та інструментів їх реалізації

Джерело: розроблено авторами на основі [11; 12; 16; 17; 18].

Стримуюча фінансова політика націлена на зниження інфляційного тиску та стабілізацію економіки і передбачає реалізацію заходів, спрямованих на зменшення державних витрат або збільшення податків й використовується в умовах економічного буму, коли існує ризик перегріву економіки, що може спричинити значний рівень інфляції.

Варто зауважити, що як стимулююча, так і стримуюча політика є важливими інструментами макроекономічного регулювання і застосовуються залежно від стадії розвитку національної економіки та стратегічних цілей визначених урядом. Варто зазначити, що ці політики мають свої інструменти реалізації, які можуть бути пов'язані між собою в контексті загальної економічної стратегії.

До основних *інструментів реалізації стимулюючої фінансової політики* варто віднести:

- зниження податків, що сприяє збільшенню наявних доходів фізичних і юридичних осіб і стимулює споживання та інвестиції;
- збільшення державних витрат, пов'язаних з інвестуванням держави, передусім під час фінансово-економічної кризи, у великі інфраструктурні проекти, соціальні програми, освіту та охорону здоров'я для стимулювання зайнятості та попиту;
- фінансові стимули, у тому числі програми субсидій, соціальні виплати, або прямі фінансові вливання в економіку для стимулювання попиту та зайнятості.

Основними *інструментами реалізації стримуючої фінансової політики* є:

- підвищення податків, що знижує наявний дохід населення, а отже через зниження попиту відбувається стримування інфляційного тиску;
- зменшення державних витрат, що пов'язано зі скороченням державних програм та соціальних виплат з метою зменшення бюджетного дефіциту та державного боргу;
- фінансова консолідація, яка передбачає реалізацію заходів з економії задля скорочення бюджетного дефіциту та державного боргу через реформи витрат і підвищення доходів.

Крім зазначених, для стримуючої і стимулюючої фінансової політики варто відзначити ще такі інструменти, як:

- фінансові мультиплікатори – інструменти, які показують, як зміни державних витрат впливають на економічну активність. Вважається, що державні витрати можуть мати мультиплікативний ефект, коли кожна додаткова одиниця витрат приносить більше приросту ВВП [11; 12; 17];
- структурні реформи, що передбачають структурні зміни в бюджетній системі для поліпшення довгострокової стійкості економіки [11].

Варто зазначити, що інструменти стимулюючої та стримуючої фінансової політики є взаємопов'язаними й можуть бути використані в комбінації для до-

сягнення макроекономічних цілей. Зазначений взаємозв'язок можна прослідкувати через циклічність економіки, балансування бюджету та сигналів ринку. Наприклад, у періоди економічного спаду можуть застосовуватися стимули, а в періоди буму – стримуючі заходи. У періоди зростання економіки можна підвищувати податки для накопичення резервів, які потім можуть бути використані для стимулювання на стадії економічного спаду/ депресії. Зміна фіскальної політики може надати сигнали для бізнесу та споживачів (зниження податків може сигналізувати про намір уряду підтримати зростання, тоді як підвищення податків може свідчити про необхідність контролю інфляції).

Фіскальна політика України формується під впливом численних економічних та політичних факторів, які, взаємодіючи, суттєво впливають на її структуру та пріоритети (табл. 1)

Таблиця 1

*Вплив економічних та політичних факторів
на формування фіскальної політики України:*

Категорія факторів	Фактори	Особливості прояву	Вплив на фіскальну політику
1	2	3	4
Економічні фактори	Економічне зростання та рецесії	Зростання економіки вимагає стримуючої політики, рецесія – стимулюючої	У часи економічного підйому (до 2008 р.) фіскальна політика була більш стійкою, однак під час криз (2008, 2014-2022 рр.) держава збільшувала витрати та застосовувала податкові стимули для підтримки економіки.
	Державний борг та бюджетний дефіцит	Високий рівень державного боргу та дефіциту бюджету	Обмежує можливості для збільшення державних витрат. Україна часто вдається до зовнішніх запозичень для фінансування дефіциту, що підвищує боргове навантаження на бюджет.
	Інфляція та валютна стабільність	Висока інфляція та коливання курсу гривні, у тому числі через суттєві руйнування, що спричинені війною	Потребує стримуючих заходів для контролю за інфляцією. Підвищення державних витрат під час криз призводить до зростання інфляції та валютної нестабільності
	Структурні реформи	Вимоги міжнародних фінансових інституцій (МВФ, Світовий банк) щодо фіскальної консолідації	Під тиском МВФ Україна проводить реформи для скорочення бюджетного дефіциту та управління державним боргом. Це вимагає жорстких заходів економії та зниження соціальних витрат

Закінчення табл. 1

1	2	3	4
Політичні фактори	Політична нестабільність та воєнні дії	Революція 2004, 2014 року та війна на сході України (2014-2024), повномасштабна війна (2022 і дотепер)	Політичні кризи призвели до значного зниження економічної активності, зростання витрат на оборону та збільшення дефіциту бюджету і державного боргу. Війна спричинила суттєве зростання витрат пов'язаних із відновленням інфраструктури, виплатами ВПО і т.ін.
	Зовнішній політичний вплив	Співпраця з МВФ, ЄС та іншими міжнародними фінансовими організаціями.	Вимоги щодо проведення реформ, зокрема пенсійної системи, податкової реформи та скорочення субсидій, формують напрямки фіскальної політики України, спрямованої на макроекономічну стабільність
	Популізм у політичних рішеннях	Соціальні обіцянки політиків під час виборів, які збільшують державні витрати	Популістські рішення, як підвищення соціальних виплат без відповідного підвищення доходів бюджету, призводять до зростання бюджетного дефіциту і підвищення боргового навантаження
	Вибори та політична ротація	Часті зміни урядів та непослідовність у проведенні фіскальної політики	Кожен новий уряд прагне запровадити власну політику, що може суперечити попереднім рішенням. Це призводить до нестабільності, труднощів у довгостроковому плануванні та послаблення ефективності реформ

Джерело: розроблено авторами на основі [6; 11-14; 17-20].

Досліджуючи особливості реалізації різних напрямів фіскальної політики в Україні під впливом зазначених економічних та політичних факторів вважаємо доцільним стверджувати таке:

- управління державним боргом, у тому числі шляхом впровадження заходів для контролю за рівнем боргу та скорочення бюджетного дефіциту, є одним із пріоритетів фіскальної політики;

- в Україні значна частина бюджету спрямовується на соціальні витрати, пенсії та субсидії, що впливає на баланс бюджету і потребує регулярного перегляду;

- Україна постійно змінює податкове законодавство для залучення інвестицій та стимулювання економічної активності, однак таке реформування податкової системи залишається малоефективним, у тому числі через високий рівень корупції та бюрократизації;

- економічні чинники (необхідність боргового фінансування, рецесії та інфляція тощо), обмежують можливості для гнучкої фіскальної політики, а

політична нестабільність, конфлікти та зовнішній вплив ускладнюють впровадження довгострокових реформ, роблячи фіскальну політику більш чутливою до короткострокових політичних рішень та популізму;

– Україна продовжує співпрацю з МВФ та іншими міжнародними фінансовими організаціями для забезпечення фінансової стабільності через запровадження структурних реформ, однак повномасштабні воєнні дії на значній території країни перешкоджають реформуванню податкової системи й ефективній реалізації фіскальної політики.

Дослідження теорії і практики реалізації стимулюючої політики в Україні дозволять констатувати, що Україна часто була змушена фінансувати бюджетний дефіцит за рахунок зовнішніх запозичень, що підвищило рівень боргового навантаження на всіх громадян країни. До того ж рівень корупції та недостатня ефективність державних витрат обмежують можливості стимулювання економіки через прямі інвестиції держави [11; 17].

Реалізація стримуючої фіскальної політики супроводжувалась політичними і соціальними протестами через зниження витрат на соціальні програми та підвищення податків. Крім того, співпраця країни з МВФ ускладнювала проведення цієї політики через примушення України до жорстких заходів економії [11].

Оцінка ефективності фіскальної політики є важливим аспектом макроекономічного аналізу, оскільки вона дозволяє урядам визначити ступінь досягнення фіскальних цілей і дослідити їхній вплив на економічну стабільність. До основних підходів щодо оцінки ефективності фіскальної політики, які використовуються у світовій практиці й розкривають вплив політики на макроекономічні умови та соціально-економічний розвиток і базуються на використанні показників фінансової статистики варто віднести такі, що ґрунтуються на:

- фіскальних правилах та індикаторах стійкості;
- моделях структурного дефіциту та циклічно скоригованого балансу;
- економетричних моделях та індексах фіскальної стійкості;
- аналізі еластичності податкових надходжень;
- інтегрованих показниках ефективності фіскальної політики.

Для оцінки фіскальної політики за означеними підходами у світовій практиці застосовується сукупність таких показників / індикаторів (табл. 2).

Використання *фіскальних правил та індикаторів стійкості* є одним із ключових підходів, який включає обмеження щодо рівня дефіциту бюджету, боргу та витрат уряду, допомагає уникнути надмірного накопичення боргу та забезпечує ефективне розподілення ресурсів, особливо в умовах економічних криз, й дозволяє виявити довгострокову стабільність фіскальної політики та оцінити її вплив на боргову стійкість країни.

Таблиця 2

Система статистичних показників оцінки ефективності фіскальної політики: світовий досвід

Підхід 1	Показник 2	Опис 3	Призначення 4
Використання фіскальних правил та індикаторів стійкості	Дефіцит бюджету (% ВВП)	Відношення дефіциту державного бюджету до обсягу валового внутрішнього продукту	Оцінює рівень фінансової дисципліни та здатність уряду забезпечувати витрати без надмірного боргу
	Державний борг (% ВВП)	Співвідношення загального державного боргу до ВВП	Визначає рівень боргового навантаження на економіку
	Первинний баланс (% ВВП)	Баланс бюджету без урахування витрат на обслуговування державного боргу	Дозволяє оцінити фіскальну політику без впливу боргових зобов'язань
	Відношення обслуговування боргу до доходів бюджету	Частка витрат на обслуговування боргу в загальних доходах бюджету	Показує фінансову спроможність уряду обслуговувати борги
	Фіскальне правило витрат	Ліміт на зростання державних витрат (зазвичай у відсотках до ВВП або попереднього бюджету)	Забезпечує контроль над зростанням витрат, не пов'язаних із доходами бюджету
	Циклічно скоригований баланс	Бюджетний баланс, скоригований на економічний цикл	Оцінює довгострокову стійкість фіскальної політики
Моделі структурного дефіциту та циклічно скоригованого балансу	Циклічно скоригований дефіцит	Дефіцит бюджету, скоригований на вплив економічного циклу	Оцінює фіскальну політику без врахування тимчасових змін, спричинених економічними коливаннями
	Структурний дефіцит бюджету	Рівень дефіциту бюджету, який залишався б за умов повної зайнятості та нормального функціонування економіки	Дозволяє оцінити стійкість бюджетної політики в довгостроковій перспективі
	Потенційний ВВП	Теоретичний рівень ВВП, який могла б досягти економіка за умов повного використання ресурсів	Служить основою для розрахунку циклічно скоригованих показників
	Циклічний компонент бюджету	Різниця між фактичним та структурним дефіцитом бюджету	Показує вплив економічного циклу на бюджет
	Еластичність податкових надходжень	Чутливість податкових надходжень до змін ВВП або інших економічних показників	Допомагає врахувати зміни в податкових доходах під час розрахунків циклічно скоригованих балансів

Продовження таблиці 2

1	2	3	4
Економетричні моделі та індекси фіскальної стійкості	Фіскальний імпульс	Оцінює зміну фіскальної політики залежно від зміни рівня структурного дефіциту	Показує, наскільки фіскальна політика впливає на економічне зростання
	Індекс фіскальної стійкості (FSI)	Визначає здатність країни обслуговувати борг за даних бюджетних умов	Відображає довгострокову стійкість державного боргу
	Індекс стійкості боргу	Враховує відношення боргу до ВВП, процентних ставок та темпів зростання економіки	Допомагає оцінити межу безпечного рівня державного боргу
	Рівень податкових надходжень	Відношення податкових надходжень до ВВП	Вказує на ефективність податкової системи у забезпеченні бюджетних потреб
	Гранична ставка обслуговування боргу	Частка витрат на обслуговування боргу в загальному обсязі бюджетних доходів	Показує, наскільки боргова політика є безпечною для бюджету
	Еластичність податкових доходів	Вимірює, наскільки зміна економічного зростання впливає на зміну податкових надходжень	Допомагає прогнозувати зміну доходів бюджету залежно від макроекономічної динаміки
Аналіз еластичності податкових надходжень	Еластичність податкових надходжень до ВВП	Визначає зміну податкових надходжень у відсотках у відповідь на зміну ВВП на 1%	Відображає чутливість податкової системи до змін економічного зростання
	Еластичність прямих податків до ВВП	Вимірює, наскільки прямі податки (податок на прибуток, ПДФО) реагують на зміну ВВП	Дає уявлення про ефективність оподаткування доходів і прибутків в умовах зростання економіки
	Еластичність непрямих податків до ВВП	Вимірює, наскільки непрямі податки (ПДВ, акцизи) змінюються зі зростанням ВВП	Показує залежність бюджету від споживчого попиту та інфляції
	Рівень автоматичних стабілізаторів	Частка податкових надходжень, яка змінюється автоматично зі зміною економічних умов	Оцінює, наскільки податкова система сприяє згладжуванню циклічних коливань в економіці
	Сукупна еластичність податкової системи	Враховує еластичність як прямих, так і непрямих податків	Показує загальний вплив податкової системи на державні доходи в умовах змін економічної активності

Закінчення таблиці 2

1	2	3	4
Інтегровані показники ефективності фіскальної політики	Дефіцит/профіцит бюджету (у % до ВВП)	Співвідношення між бюджетними доходами та видатками	Оцінює стійкість бюджетної системи.
	Державний борг (у % до ВВП)	Частка загального державного боргу в структурі ВВП	Оцінює боргову стійкість та здатність держави обслуговувати борг
	Індекс податкового навантаження	Загальний обсяг податкових надходжень у відсотках до ВВП	Аналізує вплив податкової політики на економічний розвиток
	Рівень автоматичних стабілізаторів	Внесок автоматичних змін податкових надходжень і соціальних виплат у згладжування циклічних коливань	Відображає роль фіскальної політики у стабілізації економіки
	Фіскальний імпульс	Зміна структурного дефіциту бюджету за певний період	Аналізує короткостроковий вплив фіскальної політики на економічне зростання
	Ефективність соціальних видатків	Співвідношення між соціальними видатками та рівнем соціальної нерівності або бідності	Оцінює соціальну спрямованість бюджетної політики
	Рівень інвестиційної складової видатків	Частка видатків бюджету, спрямованих на капітальні інвестиції	Показує ступінь сприяння довгостроковому економічному зростанню
	Мультиплікатор державних витрат	Оцінює, наскільки зміна державних видатків впливає на економічний випуск	Допомагає зрозуміти ефективність державного фінансування

Джерело: розроблено авторами на основі [1-5; 7-9].

В Україні, попри наявний потенціал, зазначений підхід використовується обмежено (наприклад, у державній політиці закріплений орієнтир ліміту дефіциту бюджету до 3 % ВВП), проте його реалізація стикається з численними економічними (фінансово-економічні кризи, військові дії, високий рівень боргу), інституційними (відсутність незалежного органу, що контролював би виконання фіскальних правил, слабкий рівень прозорості в управлінні державними фінансами) та політичними (прийняття популістських рішень) перешкодами. Крім того, нерегулярне оновлення економічних показників знижує точність оцінок, а іноді й унеможливорює розрахунок окремих показників / індикаторів оцінки. Таким чином, в Україні фіскальні правила формально існують, але їх порушення є звичним явищем через економічну нестабільність. На відміну від України у країнах ЄС фіскальні правила чітко закріплені в Маастрихтських критеріях (наприклад, граничний рівень дефіциту 3 % ВВП та державного боргу 60 % ВВП), а в США використовується правило збалансованого бюджету в багатьох штатах, а на федеральному рівні діє ліміт на розмір державного боргу.

Для об'єктивної оцінки фіскальної позиції в умовах економічних коливань у країнах ЄС та ОЕСР широко використовують *моделі структурного дефіциту та циклічно скоригованого бюджету*. Підхід до оцінки ефективності фіскальної політики на основі цих моделей дає можливість виключити вплив ділового циклу на фіскальні показники та дозволяє оцінити стійкість фіскальної політики на основі структурних змін. Наприклад, циклічно скоригований дефіцит показує реальне становище бюджету, усуваючи ефект від економічного зростання або спаду.

Вважаємо, що зазначений підхід оцінки ефективності фіскальної політики має спектр обмеженого використання. На нашу думку, це пов'язано з:

- недостатньою статистичною базою і нестачею детальних даних, необхідних для розрахунку потенційного ВВП, еластичності податкових надходжень та інших ключових параметрів;
- відсутністю методики розрахунку циклічно скоригованих показників, яка б враховувала локальні особливості;
- інституційною слабкістю, пов'язаною з браком спеціалізованих незалежних органів, які б відповідали за моніторинг та оцінку фіскальної політики за цим підходом;
- нестабільністю економіки, що пов'язано із постійними економічними кризами, війною та зовнішніми шоками, які ускладнюють визначення стабільних параметрів, таких як потенційний ВВП.

Оцінка фіскальної політики України в контексті використання системи показників та індикаторів цієї моделі орієнтується переважно на фактичні показники дефіциту та боргу, що робить її менш адаптивною до циклічних змін. На відміну від України, країни ЄС використовують циклічно скоригований дефіцит як обов'язковий показник у межах бюджетного моніторингу, а фінансова система США ефективно використовує концепцію циклічного коригування для бюджетного аналізу.

Застосування підходу, що базується на *економетричних моделях*, які включають аналіз фінансових статистичних даних (наприклад, аналіз вартості доходів, а також оцінка залежності між державними доходами та видатками боргового обслуговування у довгостроковому періоді тощо), дозволяє оцінювати фіскальну політику через розрахунок *індексів фіскальної стійкості*, що надає можливість відстежувати тенденції змін та прогнозувати можливі ризики.

Хоча в Україні окремі аспекти в рамках означеного підходу і застосовуються (наприклад, аналіз боргового навантаження), загальна система показників фіскальної стійкості не інтегрована в практику. Така ситуація спричинена:

- недостатнім рівнем економетричного моделювання;
- обмеженістю статистичних даних;
- популістською спрямованістю державної політики, що часто перешкоджає впровадженню об'єктивних аналітичних методів;
- постійними кризами, війною з 2014 року та нестабільністю економіки, які ускладнюють використання моделей, що базуються на стабільних макроекономічних припущеннях.

На нашу думку, Україні доцільно розглянути досвід країн ЄС та США, які широко використовують індекс фіскальної стійкості (FSI) для моніторингу фіскальної стабільності, прогнозування боргових сценаріїв та оцінки впливу фіскальної політики на макроекономічні показники розвитку.

Підхід, який включає *аналіз еластичності податкових надходжень* стосовно ВВП дозволяє визначити реакцію податкових доходів на зміни в економічному середовищі. Еластичність дає змогу оцінити ступінь стійкості податкової системи до шоків та макроекономічної нестабільності. Наприклад, висока еластичність доходів сприяє гнучкій фіскальній політиці, що особливо важливо в умовах фінансово-економічних криз.

У США аналіз еластичності допомагає прогнозувати надходження до бюджету в разі змін податкових ставок, у країнах ЄС, зокрема в Німеччині та Франції, еластичність податкових надходжень регулярно використовується для оцінювання податкової політики.

Аналіз еластичності податкових надходжень в Україні застосовується обмежено, переважно в дослідженнях або за ініціативою таких міжнародних організацій, як МВФ та Світовий банк. На сьогодні цей підхід не є офіційно інтегрованим у процес бюджетного планування чи аналізу фіскальної політики, однак окремі аспекти аналізу еластичності були виконані Інститутом соціально-економічної трансформації, Центром соціально-економічних досліджень «CASE Україна» у 2019 році [13].

Вважаємо, що основні причини обмеженого використання аналізу еластичності податкових надходжень пов'язані з:

- недостатньою якістю статистичних даних у розрізі податкових надходжень та економічної активності;
- складністю методології і нестачею фахівців, що мають відповідні навички детальних економетричних розрахунків;

- політичною нестабільністю і частими змінами в податковій системі (податкові ставки, пільги), що спотворюють реальну еластичність;
- недостатньою автоматизацією, тобто нестачею інструментів для регулярного моніторингу податкової еластичності.

Сучасні дослідження застосовують **комплексні інтегровані показники**, що оцінюють ефективність фіскальної політики через поєднання різних аспектів економічного, соціального та фінансового впливу. Такий підхід базується на комплексному аналізі, який включає кількісні та якісні параметри й дозволяє охопити не тільки фіскальні показники, але й визначити вплив фіскальної політики на інші сектори економіки, зокрема зайнятість і соціальну стабільність.

Даний підхід має часткове застосування в Україні, переважно в рамках досліджень та консультацій з міжнародними організаціями. Щодо практики оцінки ефективності фіскальної політики, то деякі показники (дефіцит бюджету, державний борг) використовуються, але вони не завжди інтегруються в комплексний аналіз.

Причини такого обмеженого застосування доцільно пов'язати із:

- нестачею аналітичних інструментів (відсутністю повністю автоматизованих систем для збору та аналізу інтегрованих показників);
- недостатністю (обмеженістю, нерегулярністю) статистичних даних;
- політичною нестабільністю, яка ускладнює довгостроковий аналіз;
- відсутністю методики оцінки інтегрованих показників, адаптованої до українських умов;
- залежністю значної частини оцінок фіскальної політики від рекомендацій МВФ, Світового банку або ЄС.

Кожен із зазначених підходів має свої переваги, недоліки й обмеження застосування (рис. 2).

З огляду на це нами було розроблено систему рекомендаційних заходів, впровадження яких дозволить запровадити використання зазначених підходів для оцінювання ефективності національної фіскальної політики. До ключових рекомендацій вважаємо доцільним віднести наступні:

- удосконалення статистичної бази шляхом створення єдиної платформи для збору та аналізу фінансових даних на основі сучасних цифрових технологій;
- розробку методики розрахунку циклічно скоригованих показників для оцінки дефіциту та ефективності податкової політики;
- створення незалежного аналітичного і моніторингового центру;
- застосування інтегрованих показників ефективності фіскальної політики, які включають соціальні, економічні та боргові аспекти;
- зміцнення інституційного потенціалу за допомогою підвищення кваліфікації фахівців і розвиток співпраці з міжнародними організаціями.

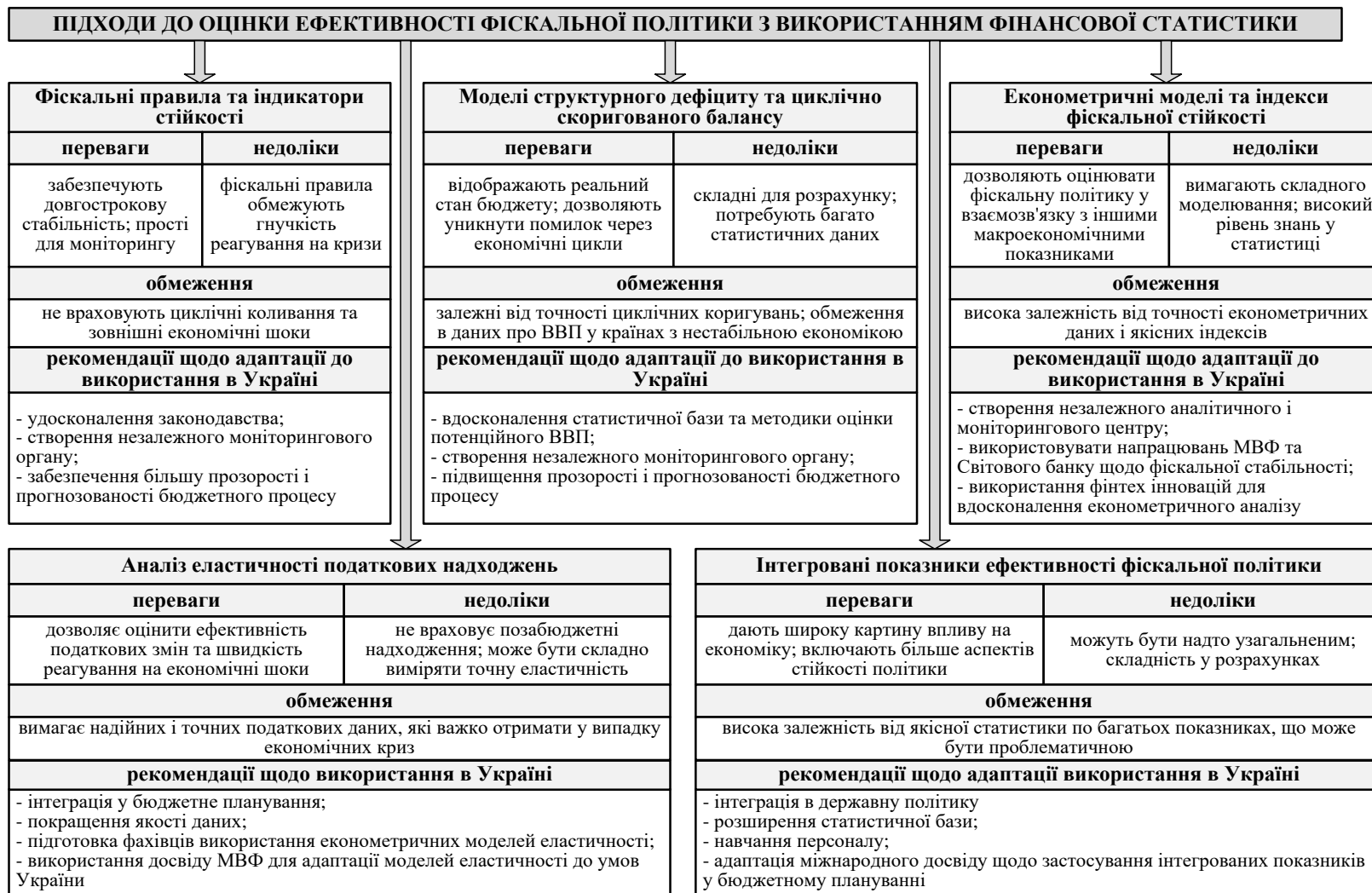


Рис. 2. Переваги, недоліки й обмеження підходів до оцінки ефективності фіскальної політики
Джерело: розроблено авторами на основі [1-9; 13; 17; 18; 20].

Висновки і пропозиції. Фінансова статистика є критично важливим інструментом для аналізу стану державних фінансів, що забезпечує прозорість і підзвітність урядових рішень. Використання фінансових показників дозволяє оцінити вплив фіскальної політики на економічну стабільність і соціально-економічний розвиток країни. В Україні ключовими інструментами фіскальної політики залишаються податкове регулювання, управління державним боргом і видатками та бюджетне планування. Однак економічні кризи, війна на території України, політична нестабільність обмежують їхню ефективність, що потребує удосконалення аналітичної бази для ухвалення рішень. У науковій статті було узагальнено сучасні підходи до оцінки ефективності фіскальної політики, включаючи фіскальні правила та індикатори стійкості, аналіз еластичності податкових надходжень, моделі структурного дефіциту та циклічно скоригованого балансу, економетричні моделі та індекси фіскальної стійкості, а також інтегровані показники ефективності. Зокрема, досліджено сутність і зміст цих підходів, їхні переваги, недоліки й обмеження застосування, узагальнено показники фінансової статистики, які доцільно застосовувати для аналізу й оцінки ефективності фіскальної політики. Досліджено також міжнародний досвід використання методик оцінювання ефективності фіскальної політики й можливості його адаптації в Україні з урахуванням розробленої авторами системи заходів і рекомендацій.

Список використаних джерел

1. Effective Macroeconomic and Fiscal Management [Electronic resource] / World Bank Group Scorecard. – Accessed mode: https://scorecard.worldbank.org/en/outcomes/effective-macroeconomic-and-fiscal-management?orgCode=WBG&refareatype=REGION&refareacode=ACW&age=_T&disability=_T&sex=_T.
2. Fiscal rules, fiscal space and procyclical fiscal policy [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp1872.sk.pdf?be90c304fd8a74641919c1cc82353e0a>.
3. Fiscal Monitor [Electronic resource] / International Monetary Fund. – Accessed mode: <https://www.imf.org/en/publications/FM>.
4. Lysiak L. Assessment of financial sustainability of the local budgets: case of Ukraine [Electronic resource] / L. Lysiak, S. Kachula, O. Hrabchuk, M. Filipova, A Kushnir. // Public and Municipal Finance. – 2020. – № 9(1). – С. 48-59. – Accessed mode: https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/14272/PMF_2020_01_Lysiak.pdf.
5. Study on ‘Do EU Fiscal Rules Support or Hinder Counter-Cyclical Fiscal Policy? [Electronic resource]. – Accessed mode: https://commission.europa.eu/publications/study-do-eu-fiscal-rules-support-or-hinder-counter-cyclical-fiscal-policy_en.
6. Stashchuk O. Analysis of fiscal efficiency of taxation in the system of filling budget funds in Ukraine [Electronic resource] / O. Stashchuk, A. Boiar, T. Shmatkovska, M. Dziamulych, O. Skoruk, S. Tesliuk, Y. Zintso // AD ALTA: Journal of interdisciplinary research. – 2021. – № 11(1). – Pp. 47-51. – Accessed mode: https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-04/2021_Analysis%20of%20fiscal%20efficiency%20of%20taxation%20in%20the%20system%20of%20filling%20budget%20funds%20in%20Ukraine.pdf.
7. The European Fiscal Board assesses the appropriate fiscal stance for the euro area in 2022 [Electronic resource]. – Accessed mode: https://commission.europa.eu/publications/european-fiscal-board-assesses-appropriate-fiscal-stance-euro-area-2022_en.

8. World Bank Group. Fiscal balance, % of GDP [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://prosperitydata360.worldbank.org/en/indicator/WB+CCDFS+fbu>.
9. World Bank Group. Fiscal Policy [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.worldbank.org/en/topic/poverty/lac-equity-lab1/fiscal>.
10. Бондарук Т. Методичний інструментарій оцінки фінансової стійкості місцевих бюджетів України [Електронний ресурс] / Т. Бондарук, І. Бондарук, М. Дубина // Світ фінансів. – 2019. – Вип. 2. – С. 60-72. – Режим доступу: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/36268/1/%d0%91%d0%be%d0%bd%d0%b4%d0%b0%d1%80%d1%83%d0%ba.pdf>.
11. Вдовиченко А. Функція реакції фіскальної політики та фіскальна стійкість в Україні [Електронний ресурс] / Вдовиченко А. // Вісник Національного банку України. – 2017. – № 240. – С. 24-38. – Режим доступу: https://journal.bank.gov.ua/uploads/articles/240_3_ukr.pdf.
12. Вдовиченко А. Як фіскальна політика впливає на ВВП та інфляцію в Україні? [Електронний ресурс] / Вдовиченко А. // Вісник Національного банку України. – 2018. – № 244. – Рр. 26–45. – Режим доступу: https://journal.bank.gov.ua/uploads/articles/244_2_ukr.pdf.
13. Гетман О. Порівняльний аналіз фіскального ефекту від застосування інструментів уникнення оподаткування в Україні: нові виклики [Електронний ресурс] / О. Гетман, В. Дубровський, В. Черкашин / Інститут соціально-економічної трансформації, Центр соціально-економічних досліджень «CASE Україна». – Київ, 2019. – 64 с. – Режим доступу: https://case-ukraine.com.ua/content/uploads/2020/09/CASE_Tax-avoidance.pdf.
14. Дадашова П. А. Системний аналіз та моделювання впливу взаємоузгодженості монетарної та фіскальної політики на макроекономічну стабільність : дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук / П. А. Дадашова ; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т "Києво-Могилян. акад.". – Київ, 2017. – 276 с.
15. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
16. Карлін М. І. Соціальна і фіскальна політика держави: проблеми регіональної координації в умовах нового етапу глобалізації [Електронний ресурс] / М. І. Карлін // Демографія та соціальна економіка. – 2014. – № 2. – С. 34-44. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dse_2014_2_5.
17. Мельникова О. В. Проблеми ефективності фіскальної політики в Україні [Електронний ресурс] / О. В. Мельникова, Ю. О. Олійник // Приазовський економічний вісник. – 2019. – Вип. 3(14). – С. 71-75. – Режим доступу: <https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/431885de-8f1c-48ea-83ea-e380ccf70f8b/content>.
18. Системний аналіз формування державної політики в умовах макроекономічної де-стабілізації / за ред. д-ра екон. наук, проф. І. Г. Лук'яненко. – Київ : НаУКМА, 2017. – 464 с.
19. Чугунов І. Я. Бюджетна стратегія суспільного розвитку / І. Я. Чугунов. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. – 532 с.
20. Чугунов І. Я. Бюджетно-податкова політика в умовах невизначеності / І. Я. Чугунов, В. Д. Макогон // *Scientia Fructuosa*. – 2023. – № 4. – С. 19-31.

References

1. *World Bank Group Scorecard*. (n.d.). Effective Macroeconomic and Fiscal Management. https://scorecard.worldbank.org/en/outcomes/effective-macroeconomic-and-fiscal-management?orgCode=WBG&refareatype=REGION&refareacode=ACW&age=_T&disability=_T&sex=_T.
2. Fiscal rules, fiscal space and procyclical fiscal policy. (2015). <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp1872.sk.pdf?be90c304fd8a74641919c1cc82353e0a>.
3. International Monetary Fund. (n.d.). Fiscal Monitor. <https://www.imf.org/en/publications/FM>.
4. Lysiak, L., Kachula, S., Hrabchuk, O., Filipova, M., & Kushnir, A. (2020). Assessment of financial sustainability of the local budgets: case of Ukraine. *Public and Municipal Finance*, 9(1), 48-59. https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/14272/PMF_2020_01_Lysiak.pdf.

5. Study on ‘Do EU Fiscal Rules Support or Hinder Counter-Cyclical Fiscal Policy?’ https://commission.europa.eu/publications/study-do-eu-fiscal-rules-support-or-hinder-counter-cyclical-fiscal-policy_en.

6. Stashchuk, O., Boiar, A., Shmatkovska, T., Dziamulych, M., Skoruk, O., Tesliuk, S., & Zintso, Y. (2021). Analysis of fiscal efficiency of taxation in the system of filling budget funds in Ukraine. *AD ALTA: Journal of interdisciplinary research*, 11(1), 47-51. https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-04/2021_Analysis%20of%20fiscal%20efficiency%20of%20taxation%20in%20the%20system%20of%20filling%20budget%20funds%20in%20Ukraine.pdf.

7. The European Fiscal Board assesses the appropriate fiscal stance for the euro area in 2022. https://commission.europa.eu/publications/european-fiscal-board-assesses-appropriate-fiscal-stance-euro-area-2022_en.

8. *World Bank Group*. (n.d.). Fiscal balance, % of GDP. <https://prosperitydata360.worldbank.org/en/indicator/WB+CCDFS+fb>.

9. *World Bank Group*. (n.d.). Fiscal Policy. <https://www.worldbank.org/en/topic/poverty/lac-equity-lab1/fiscal>.

10. Bondaruk T., Bondaruk I., Dubyna M. (2019). Metodychnyi instrumentarii otsinky finansovoi stiikosti mistsevykh biudzhetiv Ukrainy [Methodological tools for assessing the financial sustainability of local budgets of Ukraine]. *Svit finansiv – World of Finance*, 2, 60-72. <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/36268/1/%d0%91%d0%be%d0%bd%d0%b4%d0%b0%d1%80%d1%83%d0%ba.pdf>.

11. Vdovychenko, A. (2017). Funktsiia reaktsii fiskalnoi polityky ta fiskalna stiikist v Ukraini [Reaction function of fiscal policy and fiscal sustainability in Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho banku Ukrainy – Bulletin of the National Bank of Ukraine*, 240, 24-38. https://journal.bank.gov.ua/uploads/articles/240_3_ukr.pdf.

12. Vdovychenko, A. (2018). Yak fiskalna polityka vplyvaie na VVP ta inflitsiiu v Ukraini? [How does fiscal policy affect GDP and inflation in Ukraine?] *Visnyk Natsionalnoho banku Ukrainy – Bulletin of the National Bank of Ukraine*, (244), 26–45. https://journal.bank.gov.ua/uploads/articles/244_2_ukr.pdf

13. Hetman O., Dubrovskiy V., & Cherkashyn V. (2019). *Porivnialnyi analiz fiskalnogo efektu vid zastosuvannia instrumentiv unyknennia opodatkuvannia v Ukraini: novi vyklyky [Comparative analysis of the fiscal effect of the use of tax avoidance instruments in Ukraine: new challenges]*. https://case-ukraine.com.ua/content/uploads/2020/09/CASE_Tax-avoidance.pdf.

14. Dadashova, P.A. (2017). *Systemnyi analiz ta modeliuвання vplyvu vzaimozgodzhenosti monetarnoi ta fiskalnoi polityky na makroekonomichnu [System analysis and modeling of the impact of the coherence of monetary and fiscal policy on macroeconomic stability]* [dissertation for the degree of Candidate of Economic Sciences; Kyievo-Mohylian. Akad].

15. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. (n.d.). <https://www.ukrstat.gov.ua>.

16. Karlin, M.I. (2014). Sotsialna i fiskalna polityka derzhavy: problemy rehionalnoi koordynatsii v umovakh novoho etapu hlobalizatsii [Social and fiscal policy of the state: problems of regional coordination in the conditions of a new stage of globalization]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika – Demography and social economy*, (2), 34-44. http://nbuv.gov.ua/UJRN/dse_2014_2_5.

17. Melnykova, O.V., Oliinyk, Yu.O. (2019). Problemy efektyvnosti fiskalnoi polityky v Ukraini [Problems of fiscal policy efficiency in Ukraine]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk – Priazovsky Economic Bulletin*, 3(14), 71-75. <https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/431885de-8f1c-48ea-83ea-e380ccf70f8b/content>.

18. Lukianenko, I.H. (Ed.). (2017). *Systemnyi analiz formuvannia derzhavnoi polityky v umovakh makroekonomichnoi destabilizatsii [Systemic analysis of state policy formation in the context of macroeconomic destabilization]*. NaUKMA.

19. Chuhunov, I.Ia. (2021). *Biudzhetna stratehiia suspilnoho rozvytku [Budget strategy of social development]*. Kyiv. nats. torh.-ekon.un-t.

20. Chuhunov, I.Ia., & Makohon, V.D. (2023). *Biudzhetno-podatкова polityka v umovakh nevyznachenosti [Fiscal policy under conditions of uncertainty]*. *Scientia Fructuosa*, (4), 19-31.

Отримано 15.09.2024

UDC 336.22:311(477)

Olena Shyshkina

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: shyshkina.olena.v@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-8946-1027>

ResearcherID: [F-3208-2014](https://orcid.org/0000-0002-8946-1027). **Scopus Author ID:** [58995081900](https://orcid.org/0000-0002-8946-1027)

Olha Kalchenko

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance

National University "Chernihiv Polytechnic" (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: onkalchenko.2014@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-7120-9843>

ResearcherID: [H-2185-2014](https://orcid.org/0000-0002-7120-9843). **Scopus Author ID:** [57220056099](https://orcid.org/0000-0002-7120-9843)

PROBLEMS AND PROSPECTS OF USING FINANCIAL STATISTICS TO ASSESS EFFECTIVENESS OF FISCAL POLICY IN UKRAINE

In the article, the role of financial statistics as a key tool to assess effectiveness of fiscal policy in Ukraine is studied. In economic instability, high inflation and structural reforms caused, among other things, by consequences of war and required integration with European standards, using financial statistics provides for transparent, accountable and effective public financial policy.

Scientific paper focuses on main directions (simulative fiscal policy and restraining fiscal policy) and tools to implement fiscal policy, in particular tax regulation, public expenditure and debt management, and budget planning. The author in the article analyzes influence of economic and political factors on the fiscal policy formation, such as economic growth and recessions, public debt and budget deficit, inflation and currency instability, structural reforms, political instable and military actions, external political impact, elections and political rotation, and populism in political decisions.

Theoretical approaches to assess effective fiscal policy using financial statistics are identified and summarized. These approaches include those based on fiscal rules and sustainability indicators, models of structural deficits and cyclically adjusted balance sheets; econometric models and fiscal sustainability indices; analysis of elasticity of tax revenues; and integrated indicators of effective fiscal policy.

International experience of applying statistical methods by assessing fiscal policy is studied and its possible adaptation in Ukraine are formulated. Recommendations for improved application of financial statistical data by monitoring and analysis of fiscal policy in Ukraine are developed.

The results obtained underline relevance of financial statistics to improve efficiency of public finance management, ensuring macroeconomic stability and socio-economic development of the country.

Keywords: *fiscal policy; financial statistics; restraining policy; stimulating policy; efficiency; fiscal sustainability; econometric models; tax revenue elasticity; integrated performance indicators.*

Table: 2. Fig.: 2. References: 20.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-251-259](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-251-259)

UDC 332.834

JEL Classification: R38

Svitlana Tulchynska

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economics and Entrepreneurship
National Technical University of Ukraine

“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute” (Kyiv, Ukraine)

E-mail: tuha@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-1409-3848>

Olena Kostynik

PhD in Economics, Associate Professor of Department of Economics and Entrepreneurship
National Technical University of Ukraine

“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute” (Kyiv, Ukraine)

E-mail: elena_kostynik@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4138-7646>

Tetiana Shchepina

PhD in Economics, Associate Professor of Department of Economics and Entrepreneurship
National Technical University of Ukraine

“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute” (Kyiv, Ukraine)

E-mail: supertanuta@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-8538-1145>

FEATURES AND ROLE OF THE FINANCIAL MECHANISM FOR ENSURING THE DEVELOPMENT OF HOUSING CONSTRUCTION IN MODERN CONDITIONS OF MACROECONOMIC INSTABILITY

The purpose of the study is to identify the features and determine the role of the financial mechanism for ensuring the development of housing construction in modern conditions of macroeconomic instability. The author's definition of the essence of the concept of a financial mechanism for ensuring the development of housing construction is proposed. The expediency of considering the financial mechanism from the point of view of a systemic approach as a certain set of methods, levers, tools, forms, and methods of influencing the development of a business entity is substantiated. It is established that the role of the financial mechanism for the development of housing construction is to ensure planning, financing, stimulation, activation, and control of financing and implementation of projects in housing construction.

Keywords: financial mechanism, ensuring development, housing construction, macroeconomic instability, financial support.

Fig.: 1. References: 13.

Problem statement. The current conditions in which Ukraine finds itself are characterized by a high degree of uncertainty and risk, which is due not only to the influence of global factors of social development, but also to military operations on the territory of Ukraine. The development of housing construction is impossible without proper financial support. This will be facilitated by the formation and implementation of a financial mechanism for ensuring the development of housing construction, which will contribute to the introduction of innovative approaches to mortgage lending, the expansion of state co-financing programs in the form of public-private partnerships, the attraction of private investors through

transparent cooperation mechanisms, the use of digital technologies for monitoring and controlling financial flows in construction. However, this is preceded by theoretical and methodological studies of the essence and role of the financial mechanism for ensuring the development of housing construction in modern conditions of macroeconomic instability.

Analysis of recent research and publications. The financial mechanism and its individual aspects have found their reflection in the works and monographic studies of domestic scientists, in particular: M. Alexandrova, V. Bazylevich [1], I. Balabanov, L. Balastryk [1], M. Belyaev, I. Blank, V. Buryakivsky, V. Vlasenko [3], A. Voevodin, A. Volkov, M. Greshchuk, Yu. Yevtushenko [4], S. Ilyashenko, M. Zabashtansky [5], I. Zyatkovsky [6], O. Kvasnytsia, O. Kovalyuk, T. Kosova [7], O. Livinovska, R. Mann, S. Maslova, V. Moskalenko, L. Pavlova, O. Popelo [8], A. Stelmashchuk, O. Shipunova, I. Shkolnyk D. Shteinhaus [12], T. Yanchukovich [13] and others.

However, the issue of the theory and practice of the financial mechanism for ensuring the development of housing construction in modern conditions of macroeconomic instability requires further study, especially regarding the sources and methods of financing the development of housing construction. Along with the scientific research conducted in this area, the categorical and conceptual apparatus remains insufficiently developed, which requires further scientific exploration in this area, as well as in the direction of understanding the structure and construction of the financial mechanism for ensuring the development of housing construction in modern conditions of macroeconomic instability.

The methodological basis of this study is a systematic approach, which makes it possible to comprehensively approach the aspects of the study of the financial mechanism for ensuring the development of housing construction. At the same time, to explore the multiplicity of relationships and interdependence of many components of the financial mechanism with various objective and subjective processes of housing construction development.

The purpose of the study is to identify the features and determine the role of the financial mechanism for ensuring the development of housing construction in modern conditions of macroeconomic instability.

To achieve the set goal, the authors:

- substantiated the timeliness and relevance of this study, taking into account the modern challenges of social development;
- investigated the conceptual and categorical apparatus for determining the essence of the concept of "financial mechanism";
- substantiated the definition of the financial mechanism for ensuring the development of housing construction;
- identified the components of the financial mechanism for ensuring the development of housing construction.

Research results. Before proceeding to determine the role and components of the financial mechanism for ensuring the development of housing construction in modern conditions of macroeconomic instability, it is necessary to investigate the conceptual and categorical apparatus and determine what is meant by "financial mechanism".

So, T.V. Yanchukovich believes that the financial mechanism involves a set of such components as "financial methods, tools and levers, information and financial support, financial regulation and incentives, as well as a set of internal and external environmental factors that influence its formation and functioning" [13, p. 41]. I. V. Zyatkovsky believes that the financial mechanism is "a set of forms and methods of formation and use of financial resources to ensure the financial activities of a business entity" [6].

Biltsan A. O. considers the financial mechanism as "a system of financial forms and methods, tools and levers used to form financial resources and their effective use for the purpose of balance, interaction and social justice" [2, p. 215].

V. Bazylevich and L. Balastryk define a financial mechanism as "a combination of economic, organizational, regulatory and legal forms, methods of managing the financial activities of the state in order to ensure the multifaceted needs of state structures, business entities and the population, including during the formation and use of funds of financial resources" [1, p. 57]. In this case, the financial mechanism is determined from the macroeconomic level, and not from the level of microeconomic systems, and this, in our opinion, is more relevant for the financial mechanism for ensuring the development of housing construction, since we are talking not only about construction companies, but also about mechanisms, incentives, motivators, tools that activate interaction and increase its density among many market participants (state, municipal, regional authorities, construction enterprises and related resource suppliers, financial and credit institutions, the population).

Thus, the authors study the financial mechanism from the point of view of a systemic approach, considering it as a certain set of methods, levers, tools, forms, techniques of influence on the development of a business entity. This approach assumes that the main influence on the development of a business entity is provided by the mechanism due to external factors of influence on the functioning of the finances of enterprises.

In this case, using this approach, the financial mechanism for ensuring the development of housing construction can be considered as a means of organizing financial relations at different levels of management (state, regional, municipal) in relation to a certain sphere of production, group of producers or individual business entities in order to ensure the development of their economic activities, which will contribute to the socio-economic development of society as a whole through the prism of economic, financial and social factors that form the conditions for providing the population with housing.

The role of the financial mechanism for the development of housing construction is to ensure planning, financing, stimulation, activation and control of financing and implementation of projects in housing construction. The social role of the financial mechanism is to ensure the sustainable development of housing construction, the availability of housing for different segments of the population. The mechanism is also aimed at supporting the profitability of construction companies, which will contribute to the intensification of housing construction.

Based on the consideration of the conceptual and categorical apparatus regarding the essence of the financial mechanism for ensuring the development of housing construction and the works of authors who studied this topic [3, p. 297; 4, p. 191; 5; 7, p. 105; 8, p. 77; 9, p. 300; 10 p. 37], we present it in graphic form in Fig. 1.

From the point of view of the systemic approach, the financial mechanism cannot be a closed independent system. It is influenced by exogenous (political, international, globalization, economic, demographic, social, environmental, scientific and technological, innovative, information, real estate market regulation) and other factors. Exogenous factors and macroeconomic instability affect the availability of loans and investments. In turn, inflationary processes determine the cost of building materials and are reflected in the policy of regulating the real estate market. Endogenous factors include: financial policy, financial strategy, resources and their use, competitive position, principles of activity of a construction company in the field of housing construction.

Also, the mechanism of financial support for the development of housing construction contains [2, p. 215; 3, p. 297; 4, p. 191; 5; 8, p. 77; 9, p. 300; 11, p. 145; 12, p. 19]:

- methods (budget financing, self-financing, investment, lending, planning and forecasting);
- tools (mortgage loans, long-term loans for developers, targeted state, regional and municipal programs, citizens' share contributions, securities, monetary obligations, futures, options, certificates of deposit, credit agreements);
- levers (income, profit, price, depreciation rate, tax rate, exchange rate, interest, financial sanctions);
- incentives (tax and financial benefits for developers and investors, lowering mortgage rates, supporting innovative, social and environmental solutions in construction and their stimulation, budgeting of effective areas of activity development);
- ensuring its financing (legal (laws, resolutions, decrees, orders, statutory documents of the construction company), regulatory (norms, standards, instructions, methodological developments), informative (reports on the results of activities, statistical data)).

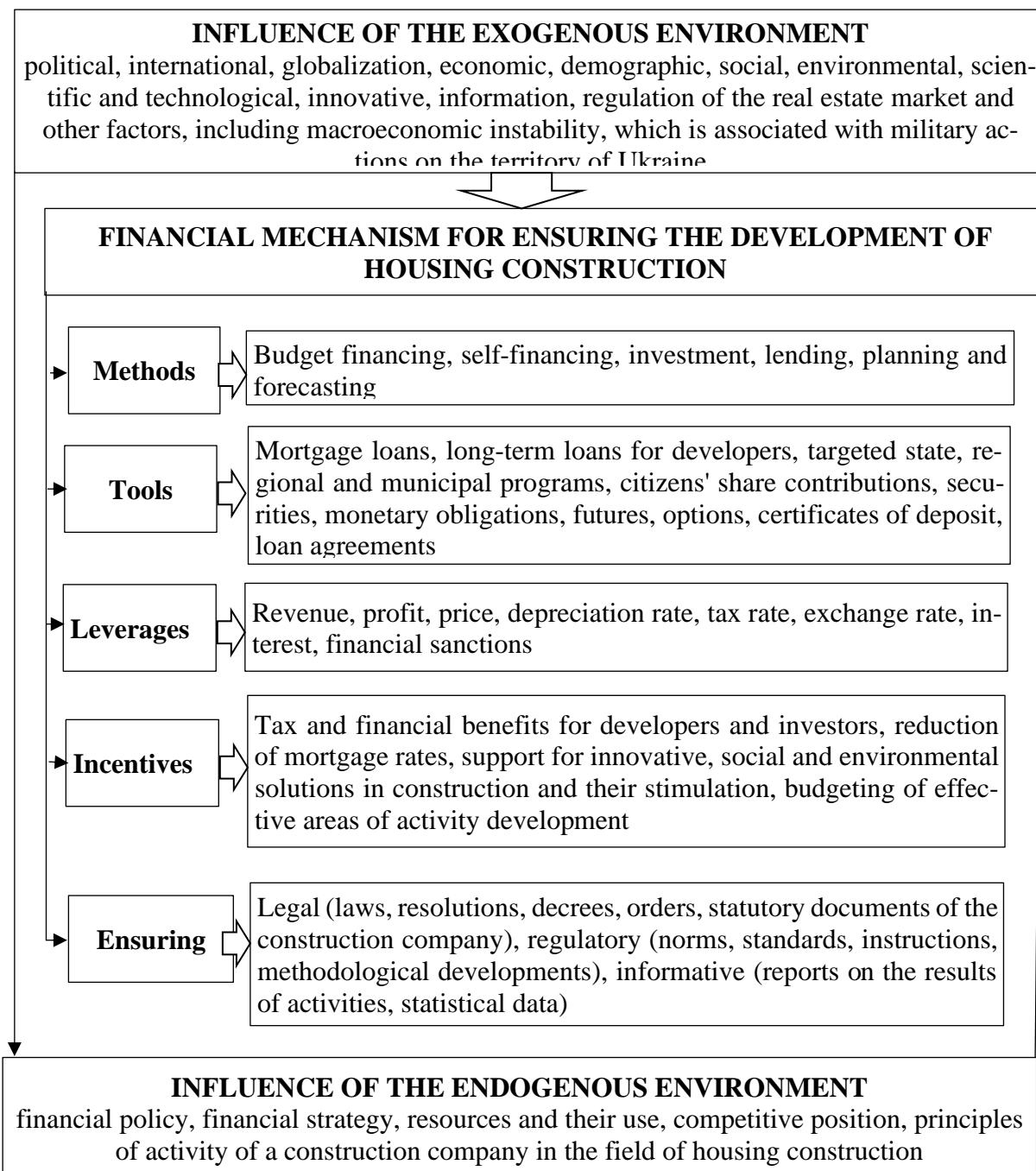


Fig. 1. Financial mechanism for ensuring the development of housing construction
Source: built by the authors.

The basic characteristics of the essence of the financial mechanism for ensuring the development of housing and communal construction are:

- forms, methods, tools, levers in relation to the object of study, which is the process of housing and communal construction;
- formation of elements of the financial mechanism under the influence of regulatory, legal, organizational, economic and information support;
- achieving the set goal of the financial mechanism for ensuring the development of housing construction - rational formation and use of financial resources to increase the efficiency of providing housing construction.

The financial mechanism for ensuring the development of housing construction should include an assessment of the effectiveness of its action through:

- monitoring and retrospective analysis of the financial and economic activities of enterprises providing housing construction;
- determining the main sources of formation of financial results of construction enterprises;
- research and analysis of trends and the reasons for their changes in financing housing construction;
- determining the level of consistency of the financial strategy and financial plans for housing construction development with the results obtained at different stages of strategizing and planning;
- assessing the adequacy of forecast cash flow indicators and other planned financial and economic indicators of construction enterprises and adjusting forecasts in accordance with changes in the macroeconomic environment;
- determining the forms and methods of influencing the management of the financial mechanism for ensuring the development of housing construction.

To ensure the effectiveness of the financial mechanism for ensuring the development of housing construction, diversification of sources of financing for housing construction is important. Such diversification should include:

- state financing, in the form of state budget funds for social housing, subsidies for the population and state incentives for investors;
- private financing, which consists of direct investment by construction companies, private individuals and construction investors;
- public-private partnership, which consists of joint financing of projects, which increases their efficiency;
- bank lending, in the form of mortgages, various credit programs for financing housing construction for buyers and developers.

Conclusions. The conducted research on the essence of the concept of a financial mechanism for ensuring the development of housing construction makes it possible to consider it as a means of organizing financial relations at different levels of management (state, regional, municipal) in relation to a certain sphere of production, a group of producers or individual business entities in order to ensure the development of their economic activities, which will contribute to the socio-economic development of society as a whole through the prism of economic, financial and social factors that form the conditions for providing the population with housing.

The role of the financial mechanism for ensuring the development of housing construction is to ensure planning, financing, stimulation, activation and control of financing and implementation of projects in housing construction. The financial mechanism for ensuring the development of housing construction is a tool for ensuring the availability of housing, therefore its formation is a priority for state policy and business, which has economic and social significance. The financial mechanism for ensuring the development of housing construction should be aimed at eliminating

the problems of housing construction development, which are caused by the high cost of loans, the instability of the investment environment, low solvency of the population, uneven development of housing construction in the regions, etc.

Further research is required to develop a toolkit for the financial mechanism for ensuring the development of housing construction, aimed at providing social guarantees to vulnerable segments of the population.

References

1. Bazylevych, V., Balastryk, L. (2002). Derzhavni finansy [State Finance]. Atika.
2. Biltsan, A.O. (2012). Ekonomichna sutnist ta struktura finansovoho mekhanizmu funktsionuvannya fondu sotsialnogo strakhuvannya z tymchasovoi vtraty pratsezdatnosti [The economic essence and structure of the financial mechanism of the functioning of the social insurance fund for temporary disability]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnogo universytetu – Bulletin of the Zaporizhzhia National University*, 4(16), 213-220.
3. Vlasenko, V. (2023). Napriamy formuvannya adaptivnogo mekhanizmu upravlinnia hro-shovymy potokamy na pidpriemstvakh maloho ta serednoho biznesu v umovakh vidnovlennia natsionalnoi ekonomiky [Directions for the formation of an adaptive mechanism for managing cash flows in small and medium-sized businesses in the context of the recovery of the national economy]. *Modeling the development of the economic systems*, 4, 297-304.
4. Ievtushenko, Yu.V. (2024). Kontseptualni polozhennia transformatsii finansovoho mekhanizmu rozvytku zhytloвого budivnytstva [Conceptual provisions for the transformation of the financial mechanism for the development of housing construction]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, 2(38), 190-210.
5. Zabashtanskyi, M., Yevtushenko, Yu. (2023). Rozvytok zhytloвого budivnytstva na osnovi aktyvizatsii bankivskoho kredytuvannya domohospodarstv [Development of housing construction based on the activation of bank lending to households]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 58, <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3333>.
6. Ziatkovskiy, I.V. (2000). Teoretychni zasady finansiv pidpriemstv [Theoretical foundations of enterprise finance]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, 4, 17-26.
7. Kosova, T.D., Arseniuk, N.M., Bui, P.S. (2022). Adaptivnyi finansovyi mekhanizm upravlinnia investytsiyamy i kredytnym portfelem pidpriemstva [Adaptive financial mechanism for managing investments and the credit portfolio of an enterprise]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi – Problems of a systemic approach in economics*, 2, 103-108.
8. Popelo, O., Samoilovych, O. (2023). Mekhanizm adaptivnogo upravlinnia rozvytkom pro-myslovykh pidpriemstv u konteksti zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky v epokhu tsyf-rovizatsii natsionalnoi ekonomiky [Mechanism of adaptive management of the development of industrial enterprises in the context of ensuring economic security in the era of digitalization of the national economy]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, 1(33), 75-84.
9. Tulchynska, S.O., Kozhemiachenko, O.O. (2023). Rol finansovykh instrumentiv u realizatsii kontseptsii staloho rozvytku [The role of financial instruments in the implementation of the concept of sustainable development]. *Biznes Inform – Business Inform*, 12, 300-304.
10. Tulchynska, S.O., Chornii, B.P., Saloid, S.V. (2018). Mekhanizm otsiniuvannya zaluchennia investytsiinykh resursiv yak zasib zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky promyslovykh pidpriemstv [Mechanism for assessing the attraction of investment resources as a means of ensuring the economic security of industrial enterprises]. Vyd-vo FOP Kozhukovskiy I. I.
11. Tulchynska, S., Falko, M. (2024). Upravlinnia aktyvizatsiieiu finansovoho potentsialu pidpriemstva na osnovi tokenizatsii [Management of the activation of the financial potential of the enterprise based on tokenization]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnogo univrsytetu. Seriya: Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytsky National University. Series: Economic Sciences*, 5(334), 143-150.

12. Shteynhaуз, D.O. (2021). Osoblyvosti rynku zhytlovoi nerukhomosti ta vplyv finansovo-kredytnykh instrumentiv na yoho rozvytok v Ukraini [Features of the residential real estate market and the influence of financial and credit instruments on its development in Ukraine], *Socio-Economic Relations in the Digital Society*, 2(41), 19-23.

13. Ianchukovych, T.V. (2017). Finansovyi mekhanizm rozvytku pidpriemstva torhivli. [Financial mechanism for the development of a trade enterprise]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, 25(2), 41-44.

Список використаних джерел

1. Базилевич В., Баластрик Л. Державні фінанси : навч. посіб. / В. Базилевич, Л. Баластрик. – Київ : Атіка, 2002. – 368 с.

2. Більцан А. О. Економічна сутність та структура фінансового механізму функціонування фонду соціального страхування з тимчасової втрати працездатності / А. О. Більцан // Вісник Запорізького національного університету. – 2012. – № 4(16). – С. 213-220.

3. Власенко В. Напрями формування адаптивного механізму управління грошовими потоками на підприємствах малого та середнього бізнесу в умовах відновлення національної економіки / В. Власенко // *Modeling the development of the economic systems*. – 2023. – № 4. – С. 297-304.

4. Євтушенко Ю. В. Концептуальні положення трансформації фінансового механізму розвитку житлового будівництва / Ю. В. Євтушенко // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2024. – № 2 (38). – С. 190-210.

5. Забаштанський М. Розвиток житлового будівництва на основі активізації банківського кредитування домогосподарств / М. Забаштанський, Ю. Євтушенко // Економіка та суспільство. – 2023. – № 58. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3333>.

6. Зятковський І. В. Теоретичні засади фінансів підприємств / І. В. Зятковський // *Фінанси України*. – 2000. – № 4. – С. 17-26.

7. Косова Т. Д. Адаптивний фінансовий механізм управління інвестиціями і кредитним портфелем підприємства / Т. Д. Косова, Н. М. Арсенюк, П. С. Буй // Проблеми системного підходу в економіці. – 2022. – № 2. – С. 103-108.

8. Попело О. Механізм адаптивного управління розвитком промислових підприємств у контексті забезпечення економічної безпеки в епоху цифровізації національної економіки / О. Попело, О. Самойлович // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2023. – № 1(33). – С. 75-84.

9. Тульчинська С. О. Роль фінансових інструментів у реалізації концепції сталого розвитку / С. О. Тульчинська, О. О. Кожемяченко // *Бізнес Інформ*. – 2023. – № 12. – С. 300-304.

10. Тульчинська С. О. Механізм оцінювання залучення інвестиційних ресурсів як засіб забезпечення економічної безпеки промислових підприємств : монографія / С. О. Тульчинська, Б. П. Чорній, С. В. Салоїд. – Київ : Вид-во ФОП Кожуковський І. І., 2018. – 170 с.

11. Тульчинська С. Управління активізацією фінансового потенціалу підприємства на основі токенизації / С. Тульчинська, М. Фалько // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. – 2024. – Т. 334, № 5. – С. 143-150.

12. Штейнгауз Д. О. Особливості ринку житлової нерухомості та вплив фінансово-кредитних інструментів на його розвиток в Україні / Д. О. Штейнгауз // *Socio-Economic Relations in the Digital Society*. – 2021. – № 2(41). – С. 1919-23.

13. Янчукович Т. В. Фінансовий механізм розвитку підприємства торгівлі / Т. В. Янчукович // *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. – 2017. – Вип. 25, ч. 2. – С. 41-44.

Отримано 25.08.2024

УДК 332.834

Світлана Олександрівна Тульчинська

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки і підприємництва

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (Київ, Україна)

E-mail: tuha@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-1409-3848>**Олена Валеріївна Костюнік**

кандидат економічних наук, доц. доцент кафедри економіки і підприємництва

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (Київ, Україна)

E-mail: elena_kostynik@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4138-7646>**Тетяна Георгіївна Щепіна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки і підприємництва

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (Київ, Україна)

E-mail: supertanuta@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-8538-1145>**ОСОБЛИВОСТІ ТА РОЛЬ ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ЖИТЛОВОГО БУДІВНИЦТВА В
СУЧАСНИХ УМОВАХ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Метою дослідження є виокремлення особливостей та визначення ролі фінансового механізму забезпечення розвитку житлового будівництва в сучасних умовах макроекономічної нестабільності. Аналіз понятійно-категоріального апарату щодо визначення сутності поняття «фінансовий механізм» дало можливість визначити, що фінансовий механізм забезпечення розвитку житлового будівництва можна розглядати як засіб організації фінансових відносин на різних щаблях управління (державного, регіонального, муніципального) по відношенню до певної сфери виробництва, групи виробників або окремих суб'єктів господарювання з метою забезпечення розвитку їх господарської діяльності, що сприятиме соціально-економічному становленню суспільства в цілому через призму економічних, фінансових та соціальних факторів, які формують умови для забезпечення населення житлом. Обґрунтовано доцільність розгляду фінансового механізму з точки зору системного підходу як певної сукупності методів, важелів, інструментів, форм, прийомів впливу на розвиток суб'єкту господарювання. Такий підхід передбачає, що основний вплив на розвиток суб'єкту господарювання забезпечує механізм за рахунок зовнішніх факторів впливу на функціонування фінансів підприємств. Встановлено, що роль фінансового механізму розвитку житлового будівництва полягає у забезпеченні планування, фінансування, стимулювання, активізації та контролю фінансування та реалізації проєктів у житловому будівництві. Суспільна роль фінансового механізму полягає у забезпеченні стійкого розвитку житлового будівництва, доступності житла для різних верств населення. Також механізм спрямований і на підтримку рентабельності будівельних компаній, що сприятиме активізації забезпечення житлового будівництва. Виокремлено методи, інструменти, важелі, стимули та форми фінансування механізму фінансового розвитку житлового будівництва. Фінансовий механізм забезпечення розвитку житлового будівництва повинен бути спрямований на нівелювання проблем розвитку житлового будівництва, які зумовлені високою вартістю кредитів, нестабільністю інвестиційного середовища, низькою платоспроможністю населення, нерівномірністю розвитку житлового будівництва в регіонах тощо.

Ключові слова: фінансовий механізм, забезпечення розвитку, житлове будівництво, макроекономічна нестабільність, фінансове забезпечення.

Рис.: 1. Бібл.: 13.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-260-271](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-260-271)

УДК 332.834

JEL Classification: R38

Юрій Вікторович Євтушенко

кандидат економічних наук,

докторант кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: uevtusenko87@gmail.com. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1029-0625>

Ігор Сергійович Чередниченко

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: cherednychenko.ua@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0083-1720>

ФІНАНСОВИЙ МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ЖИТЛОВОГО БУДІВНИЦТВА: СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У статті поглиблено теоретичні положення функціонування і трансформації фінансового механізму розвитку житлового будівництва. Для цього проведено дослідження сутності фінансового механізму, що реалізовано на основі аналізу існуючих наукових підходів до розгляду змісту такого механізму. З урахуванням цього було виокремлено наукові позиції щодо розгляду змісту фінансового механізму розвитку житлового будівництва. Також проаналізовано чинники, які впливають на функціонування та удосконалення цього механізму й повинні враховуватися в процесі впливу на фінансові відносини з метою його трансформації. У статті визначено завдання, фінансові методи, інструменти, важелі зазначеного механізму.

Ключові слова: фінансовий механізм; житлове будівництво; фінансовий механізм розвитку житлового будівництва; фінансова політика; фінансові відносини; житлова політика.

Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 13.

Постановка проблеми. Сучасні процеси зміни функціонування економічних суб'єктів у багатьох державах світу під впливом загальних викликів сформували значні передумови для трансформації різних сфер національного господарства. Серед таких варто виділити і функціонування сфери житлового будівництва. Ця сфера в будь-якій державі світу є соціально значущою, проте має і значний інвестиційний та фінансовий вплив на розвиток економіки, адже нерухомість виступає як об'єкт накопичення капіталу, задовольняє життєві потреби, вирішує проблеми інфраструктурного розвитку окремих територій. Проте сьогодні процеси, які відбуваються в Україні, ставлять під питання його подальший розвиток, оскільки це зумовлено складною ситуацією на будівельному ринку, а саме реальними бойовими діями, значним здорожчанням будівельних матеріалів, високим фактором невизначеності подальшого ведення фінансово-господарської діяльності на окремих територіях нашої держави. Усе це ускладнюється відсутністю продуманої державної політики в цій сфері, що призвело до значних диспропорцій в будівництві та здачі житла.

Під впливом значних сучасних викликів та важливих трансформаційних змін у національній економіці змінюється і бачення стратегічних напрямів розвитку фінансового механізму сфери житлового будівництва. Адже житлове будівництво як важлива сфера національної економіки виконує важливу соціальну функцію, а саме забезпечення населення держави житлом, що стає особливо актуальним у сьогоднішніх умовах.

Зазначена проблема особливо загострилася в умовах повномасштабної агресії РФ проти нашої держави, що актуалізує питання доступності житла, його відповідної кількості та якості. Вищезазначене формує передумови для зміни політики фінансового забезпечення розвитку житлового будівництва, проте в умовах відсутності вільних ресурсів ці питання потребують пошуку нових інноваційних рішень. Проблемою є і те, що наша держава за роки незалежності не змогла повноцінно вирішити житлове питання. Відповідно питання пошуку фінансових ресурсів для його вирішення є актуальним завданням сьогодення і вимагає комплексного підходу до його вирішення. Це своєю чергою вимагає трансформації сформованої моделі фінансового механізму розвитку житлового будівництва і, відповідно, зазначене актуалізує тему статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання пошуку напрямів розвитку житлового будівництва сьогодні досліджуються значною кількістю науковців, серед яких варто виокремити таких: О. Баланська, Н. Богдан, М. Дубина, В. Заяць, О. Карлова, Т. Пушкар, А. Реут, Ю. Тарасюк, А. Шпаков та ін.

Саме особливості формування фінансового забезпечення розвитку житлового будівництва, зміна фінансового механізму такого розвитку розглядаються в наукових роботах Т. Васильєвої, Г. Возняк, М. Забаштанського, К. Паливоди, В. Прокопенко, А. Рогового, О. Стащук, С. Тульчинської та ін.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Проте, незважаючи на численні напрацювання науковців у напрямку розвитку житлового будівництва, пошуку нових та удосконалення наявних інструментів його розвитку, питання трансформації фінансового механізму розвитку такого будівництва сьогодні стають актуальними, враховуючи зміни економічних та соціальних умов, у яких функціонують будівельні компанії і загалом уся сфера житлового будівництва в Україні.

Мета статті. Метою статті є поглиблення теоретичних положень функціонування та трансформації фінансового механізму розвитку житлового будівництва в сучасних умовах.

Викладу основного матеріалу. Розвиток фінансової думки щодо проблематики організації фінансових відносин у суспільстві пояснюється постійною трансформацією суспільних відносин, що вимагає уточнення багатьох фінансових категорій та їх взаємозв'язків. Потреба в науковому дослідженні та визначенні сутності фінансового механізму та специфіки його функціонування для окремих сфер національного господарства зумовлена такими чинниками:

- постійною трансформацією фінансової системи під впливом глобальних та непередбачуваних викликів, які формують нові загрози та можливості для її функціонування;
- цифровізація сучасного світу, що передбачає впровадження виникнення нових фінансових інструментів та появи нових джерел фінансування, що дає поштовх для залучення фінансових ресурсів;
- необхідності узгодження фінансових інтересів всіх представників фінансової системи щодо забезпечення її фінансової стабільності та створення можливостей для задоволення спільних потреб у фінансових ресурсах;
- низькою результативністю наявного фінансового інструментарію, який використовується для процесу формування та використання фінансових ресурсів з метою реалізації інтересів учасників фінансової системи;
- зміною суспільних потреб національної економіки в умовах непередбачуваних глобальних викликів, що змінює фінансові пріоритети всіх учасників фінансової системи та провокує зміну системи фінансових відносин;
- необхідністю пошуку нових інноваційних інструментів забезпечення фінансовими ресурсами економічних суб'єктів з позиції вирішення нових фінансових проблем, які виникають у зв'язку з трансформаційними змінами та значним рівнем невизначеності функціонування національної економіки.

На нашу думку, в основу формування фінансової політики та фінансового механізму повинен бути покладений принцип системності, який є базовим для досягнення фінансових інтересів держави. З огляду на те, що інструментарій фінансової політики є значним та постійно з'являються нові інструменти, можливості досягнення цілей відповідної політики є реальними з погляду підтримки економічного зростання та вирішення соціальних проблем. Проте використання таких інструментів повинно мати системний характер та мати довгострокові цілі. Відповідно й реалізація відповідних заходів фінансового характеру також повинна здійснюватися системно, адже визначає майбутні фінансові можливості та створює умови для макрофінансової стабільності. Це вимагає розуміння системності таких рішень, потребує врахування їх взаємозалежності та має синергетичний характер. Вдале застосування системи заходів фінансової політики може мати синергетичний вплив на результати функціонування фінансової системи та може створити нові фінансові можливості для всіх її учасників, які зможуть реалізувати свої фінансові інтереси. І навпаки, фінансові рішення, які не є чітко вибудовані, та не мають системного характеру можуть привести до негативних наслідків для функціонування фінансової системи, порушивши рівновагу.

Саме тому постає питання пошуку напрямів трансформації фінансового механізму розвитку житлового будівництва, який би з урахуванням наявних викликів зміг задовольнити фінансові інтереси всіх учасників відповідної галузі.

У науковій літературі поняття фінансового механізму трактується з різних аспектів, що визначає складність його адаптації до умов, які сформувався. Більшість представників економічної науки розглядають фінансовий механізм як сукупність можливостей організації фінансових відносин в економічному просторі з метою формування сталих умов для забезпечення зростання валового внутрішнього продукту, зміцнення національної безпеки та розвитку фінансової системи держави.

Сама побудова фінансового механізму визначається багатьма складовими, серед яких варто виділити такі найголовніші: стан національної економіки, гарантування прав власності, історичні та інші особливості функціонування окремої держави.

Саме через фінансовий механізм держава через структуру відповідних органів визначає систему перерозподілу валового національного продукту, методи й можливості використання капіталу, механізми здійснення платежів, напрямки та форми використання коштів державного бюджету. Це визначає складність побудови фінансового механізму, адже постійна трансформація фінансових відносин вимагає адекватного реагування на сучасні виклики та потребує використання значної кількості видів, методів та форм побудови відповідних відносин

На думку багатьох учених, фінансовий механізм являє собою визначену сукупність методів і форм, інструментів та важелів акумуляції, формування та використання фінансових ресурсів з метою забезпечення реалізації інтересів держави, суб'єктів господарювання та суспільства (табл. 1). Саме тому фінансовий механізм стає унікальним інструментом реалізації фінансової політики держави та дозволяє забезпечити реалізацію фінансових інтересів усіх суб'єктів національної економіки. Можливості фінансового механізму визначаються постійною його трансформації під впливом господарського механізму та окремих його складових.

Таблиця 1

Сучасні погляди на трактування дефініції «фінансовий механізм»

Автори	Трактування
1	2
Фінансовий словник	«сукупність форм і методів створення та використання фондів фінансових ресурсів з метою забезпечення різних потреб державних структур, господарських суб'єктів і населення». Відповідно до структури механізму віднесено фінансове планування, фінансове прогнозування, фінансові показники, нормативи, ліміти і резерви, а також систему управління фінансами»
Б. Райсберг	«складова господарського механізму, сукупність фінансових стимулів, важелів, інструментів, форм і способів регулювання економічних процесів і відносин. До його структури віднесено ціни, податки, мита, пільги, штрафи, санкції, субсидії, процентну та облікову ставки, тарифи»

Закінчення табл. 1

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

1	2
А. М. Поддєрьогін	«як основа фінансового менеджменту, змістом якого досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Як складові виокремлено інформаційне, нормативне та правове забезпечення, а також фінансові методи й важелі»
В. М. Федосов, В. М. Суторміна	«фінансовий механізм діє через функціонування двох ключових підсистем: фінансово-кредитного забезпечення і фінансово-кредитного регулювання».
В. М. Опарін	«фінансовий механізм варто трактувати як спосіб здійснення фінансової політики. Виділено три форми фінансового забезпечення: самофінансування, засноване на приватному, пайовому та акціонерному капіталі; кредитування; зовнішнє фінансування»
С. В. Львовчкін	«перший підхід: під фінансовим механізмом розуміють механізм функціонування самих фінансів, другий: цю категорію розглядають як сукупність методів і форм, інструментів, прийомів і важелів впливу на соціально-економічний розвиток»
М. М. Артус	«ефективне функціонування фінансового механізму можливо лише при синергетичній взаємозалежності всіх його складових на процес розширеного відтворення; існує необхідність у визначенні послідовності застосування інструментарію фінансового механізму, де спочатку діють фінансові методи; потім фінансові інструменти, а вже потім фінансові важелі»

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 4; 11; 12; 13].

Отже, робимо висновок, що саме фінансовому механізму надається головна роль у побудові системи фінансових відносин та фінансового забезпечення, що зумовлює його важливу значущість для врегулювання соціальних та економічних питань у межах національної економіки. Саме за ефективної дії фінансового механізму здійснюється справедливий розподіл валового внутрішнього продукту з урахуванням інтересів всіх представників національної економіки. На рівні держави зазначений механізм є важливою складовою фінансової системи, у межах якої відбувається задоволення фінансових інтересів усіх її основних суб'єктів.

Відповідно до ролі фінансового механізму в організації фінансових відносин варто розглянути його з двох позицій, які розкривають його сутність та зміст.

Перша позиція полягає в тому, що під фінансовим механізмом розуміють процес формування, розподілу та використання фінансових ресурсів, тобто процес фінансування певної діяльності з метою отримання прибутку. Забезпечення ефективності та результативності руху фінансових потоків забезпечується певними методами, інструментами, важелями впливу. Тобто фінансовий механізм ототожнюється з внутрішньою системою організації фінансових процесів на безпосередньому об'єкті.

Друга позиція полягає в тому, що фінансовий механізм розглядають як сукупність фінансових інструментів, які безпосередньо впливають на мож-

ливості та перспективи розвитку суб'єкта фінансових відносин. Саме завдяки фінансовому механізму створюють можливості для формування високого рівня конкурентоспроможності та здатності протидіяти зовнішнім викликам і загрозам, використання потенційних можливостей.

З огляду на заявлені позиції, можна охарактеризувати декілька концептуальних підходів до трактування сутності та ролі фінансового механізму розвитку житлового будівництва в організації фінансових відносин, які визначають його складність побудови та функціонування, особливо в сучасних умовах ведення господарської діяльності. На нашу думку, такий механізм можна розуміти з таких позицій:

- як механізм організації фінансових відносин, який здатний забезпечити можливість формування, розподілу використання фінансових ресурсів;
- як механізм забезпечення та фінансування відповідної діяльності, який забезпечує умови для повноцінного та безперебійного функціонування;
- як механізм управління фінансовими ресурсами з метою забезпечення результативності їх використання;
- як механізм управління фінансами на рівні суб'єктів господарювання або національної економіки;
- як механізм фінансового менеджменту, мета якого полягає у формуванні системи фінансового управління діяльності [3; 7; 9].

Отже, наведені підходи до розуміння сутності фінансового механізму є досить протилежними, що обумовлює складність його побудови та функціонування в сучасних умовах. Фінансові відносини, які склалися в суспільстві, посилюють цю складність та вимагають чіткого розуміння сутності й ролі фінансового механізму в розвитку сфери житлового будівництва.

Соціально-економічний розвиток національної економіки залежить від тенденцій у багатьох сферах господарювання, проте значний вплив на соціально-економічний стан держави здійснює політика житлового будівництва. Саме спроби держави вирішити соціальне питання забезпечення громадян житлом є основним індикатором її соціальної політики, стану національної економіки, рівня доходів бюджету, оцінкою справедливості розподілу валового внутрішнього продукту. У сучасних умовах, коли Україна зіштовхується зі значними викликами, це питання є особливо актуальним.

Більшість громадян потребувало поліпшення житлових умов ще до повномасштабного вторгнення, а сьогодні ця проблема набула першочергового значення, адже багато людей просто втратили житло, багато громадян стали внутрішньо переміщеними, виникли питання інфраструктурних втрат. Варто наголосити на тому, що такі втрати позначаються не лише на якості життя населення, але і на ефективності функціонування національної економіки. Складність фінансового механізму розвитку житлового будівництва

породжує необхідність обґрунтування нової парадигми житлової політики, а також пошуку нового фінансово інструментарію для вирішення соціального питання забезпечення громадян житлом в тих складних умовах, у яких опинилася наша держава.

Динаміка будівництва житла протягом останніх років свідчить про наявні фінансові диспропорції у використанні певних фінансових інструментів, зокрема це актуалізує питання пошуку інноваційних підходів до вирішення цього питання, що особливо актуально в умовах сучасної трансформації фінансової системи та появи нових фінансових інструментів, здатних вирішити ці проблеми.

Як відомо, обсяги житлового будівництва залежать від багатьох факторів, які характеризують стан національної економіки, рівень життя, кредитну політику Національного банку України та комерційних банків, рівень відсоткової ставки, рівень вартості будівельних матеріалів та рівень вартості утримання відповідного житла.

Отже, на нашу думку, фінансовий механізм розвитку житлового будівництва являє собою процес управління фінансовими процесами, які пов'язані з задоволенням потреб населення у житлі та реалізації фінансових інтересів усіх учасників ринку житла (рис. 1).

Проблеми функціонування фінансового механізму розвитку житлового будівництва зумовлені такими причинами:

– як наслідок, в Україні не вдалось забезпечити всі потреби в житлі для її населення;

– більшість житла будувалося як житло низької якості, що на сьогодні вимагає капітальних інвестицій для його відновлення;

– відсутність ефективної державної підтримки будівництва сформувало умови для його доступності в попередніх роках, проте при будівництві не враховували витрати на його енергозабезпеченість та появу сучасних будівельних матеріалів;

– відсутність повноцінної державної фінансової підтримки призвело до перекладання проблем фінансування будівельної сфери на приватний капітал, що через дефіцит житла сформувало високі ціни на нерухомість та позбавило цю сферу дешевих фінансових ресурсів.

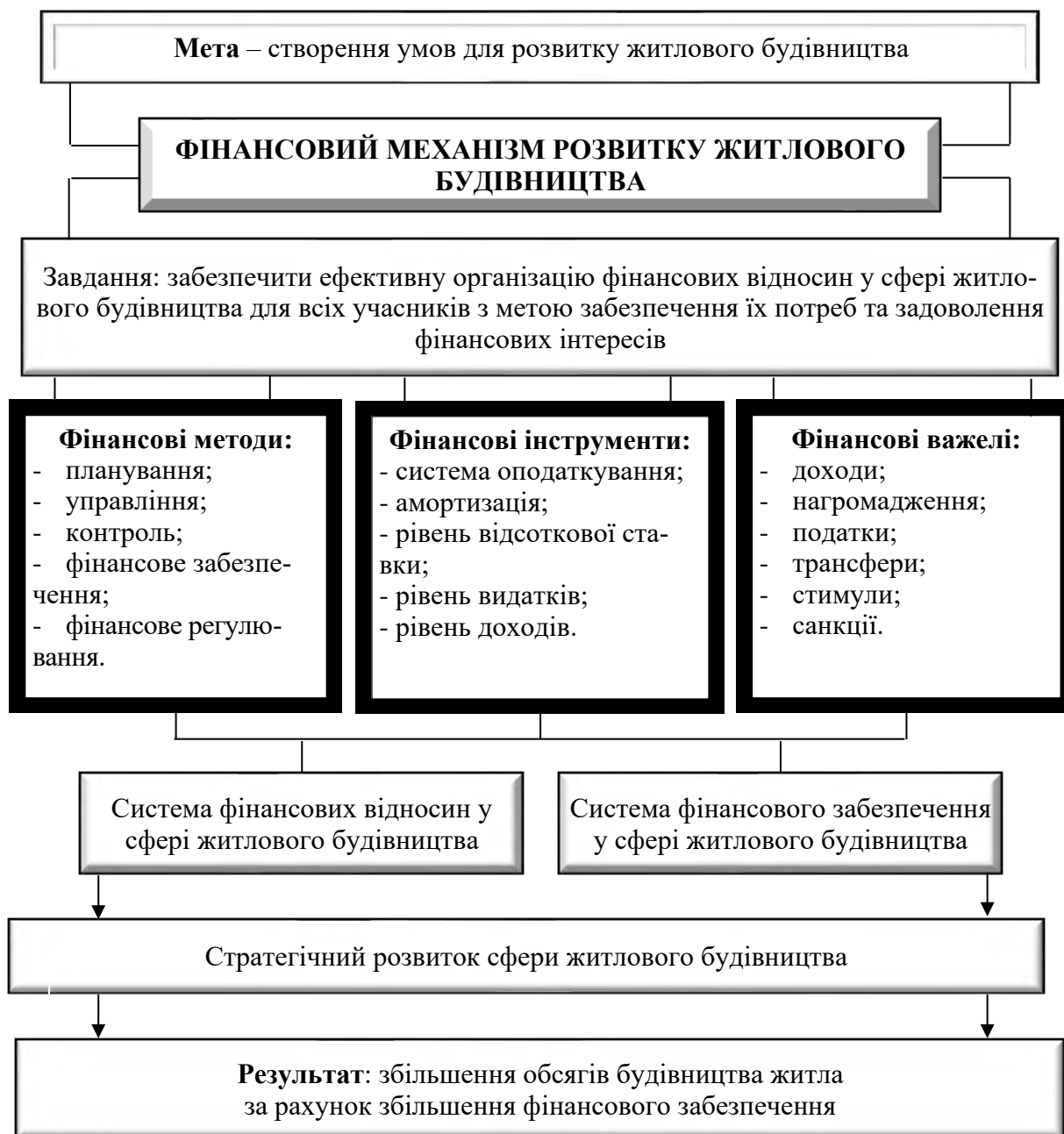


Рис. 1. Фінансовий механізм розвитку сфери житлового будівництва

Джерело: узагальнено автором на основі [2, с. 114; 5; 6; 8; 10, с. 103].

Усе це вимагає переосмислення проблем функціонування фінансового механізму розвитку житлового будівництва, адже формування якісного ринку житла в державі вимагає синергетичної дії великої кількості факторів, серед яких варто виділити такі:

- обсяги житлового будівництва, які забезпечуються як за рахунок приватного капіталу, так і державної фінансової підтримки;
- сучасні тенденції ринку нерухомості, що особливо актуально в умовах військових дій, що спричиняє зміну ціни до її суттєвого зростання в більш безпечних районах, що призводить до вектора інвестування в західні регіони держави;

- рівень життя населення, його можливості інвестування в нерухомість протягом тривалого періоду;
- політика у сфері житлового будівництва, яка формується на різних рівнях влади, тобто підтримка держави та місцевих органів влади;
- можливості використання сучасних інструментів фінансового та банківського сектору у сфері іпотечного кредитування;
- значне скорочення населення нашої держави внаслідок військових дій на масовій еміграції в інші держави може створити додаткові виклики для розвитку житлового будівництва;
- відсутність податкових преференцій при зростаючому попиті на житло внаслідок бойових дій в окремих регіонів може сформувавши значні фінансові диспропорції на ринку житла.

Враховуючи високу соціальну значущість та значний синергетичний ефект функціонування сфери житлового будівництва, варто зазначити такі аспекти. По-перше, майбутній розвиток сфери житлового будівництва та ефективність його функціонування фінансового механізму визначатиметься використанням нестандартних та інноваційних підходів, що зумовлено сучасними викликами та воєнними діями.

По-друге, значний вплив на функціонування даної сфери буде здійснювати рівень життя населення та можливості фінансової підтримки з боку держави та місцевої влади, що, виходячи із сьогоднішніх умов, важко прогнозувати.

По-третє, суттєво вплине на процес фінансування будівництва та стан фінансової системи й національної економіки в цілому.

Усі ці умови визначають можливості та потенціал розвитку житлового будівництва, і як наслідок, – ефективність функціонування його фінансового механізму. З цих позицій розвиток житлового будівництва можна буде забезпечити за умови поєднання оптимальних для всіх представників фінансових відносин на ринку нерухомості попиту, ціни та пропозиції.

Висновки та пропозиції. Фінансовий механізм являє собою досить складну форму фінансових відносин у суспільстві, які визначають способи взаємодії при формуванні та використанні фінансових ресурсів з метою створення передумов для стійкого економічного розвитку.

Структура фінансового механізму зумовлюється багатьма факторами, зокрема типом економічної системи, станом національної економіки, рівнем життя, чинним законодавством та іншими особливостями побудови національної економіки.

Фінансовий механізм розвитку житлового будівництва є основою для формування фінансових відносин на ринку житла, тому варто зазначити що всі його складові впливають на процеси, які відбуваються в будівництві й визначають результативність роботи та перспективи розвитку. Водночас фінансовий механізм є складовою економічного механізму, через синергію з

яким він впливає на інші сфери національної економіки. Тому результативність функціонування фінансового механізму розвитку житлового будівництва полягає у формуванні таких фінансових відносин, які б сприяли реалізації всіх фінансових інтересів у цій сфері, а також сприяли її розвитку.

Окреслене зумовлює постійну трансформацію фінансового механізму, оскільки зі змінами потреб всіх учасників житлового будівництва необхідно шукати нові форми відносин, що спричинено поточними викликами. Саме тому дія фінансового механізму розвитку житлового будівництва повинна бути спрямована на пошук нових стабільних джерел фінансування будівництва житла, а також інструментів забезпечення фінансової стабільності цієї сфери.

Список використаних джерел

1. Василик О. Д. Теорія фінансів : підручник / О. Д. Василик. – Київ : НІОС, 2000. 416 с.
2. Возняк Г. В. Сучасні механізми фінансування будівництва житла в Україні: проблеми та шляхи вирішення / Г. В. Возняк // Бізнес Інформ. – 2019. – № 8. – С. 111–116. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-8-111-116>.
3. Заяць В. С. Розвиток житлового будівництва як фактор формування житлових умов населення [Електронний ресурс] / В. С. Заяць // Демографія та соціальна економіка. – 2019. – № 2. – С. 137-151. – Режим доступу: https://dse.org.ua/archive/36/_10.pdf.
4. Кириленко О. П. Фінанси (теорія та вітчизняна практика) : [навч. посіб.] / О. П. Кириленко. – Тернопіль : Астон, 2002. – 212 с.
5. Маргасова В. Г. Науково-концептуальні положення забезпечення економічної безпеки будівельних підприємств в умовах турбулентності зовнішнього середовища / В. Г. Маргасова, М. В. Дубина // Інвестиції: практика та досвід. – 2023. – № 20. – С. 10-17.
6. Паливода К. В. Механізми та інструменти фінансування житлового будівництва за умов соціально-економічної нестабільності в Україні [Електронний ресурс] / К. В. Паливода // Інвестиції: практика та досвід. – 2018. – № 1. – С. 5-10. – Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2018/3.pdf.
7. Попело О. Теоретичні аспекти забезпечення економічної безпеки будівельних підприємств в контексті підвищення їх конкурентоспроможності / О. Попело, М. Дубина // Економіка та суспільство. – 2023. – № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-77>.
8. Прокопенко В. Ю. Фінансово-кредитні інструменти на ринку нерухомості: теорія та практика : монографія / В. Ю. Прокопенко. – Харків : ВПП «Контракт», 2012. – 416 с.
9. Реут А. Г. Житлова проблема в Україні на тлі війни 2022 року / А. Г. Реут, Ю. Л. Когатько // Демографія та соціальна економіка. – 2022. – № 3. – С. 123-144. – Режим доступу: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001362268>.
10. Стащук О. Форми та методи фінансування будівництва житла: характеристика та перспективи застосування [Електронний ресурс] / Олена Стащук // Світ фінансів. – 2019. – Вип. 3. – С. 99-107. – Режим доступу: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37108/1/%D0%A1%D0%A2%D0%90%D0%A9%D0%A3%D0%9A.pdf>.
11. Теорія фінансів : [навч. посіб.] / [П. М. Леоненко, П. Л. Юхименко, А. А. Ільєнко та ін.] ; за заг. ред. О. Д. Василика. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 480 с.
12. Фінанси у запитаннях і відповідях / за заг. ред. О. Д. Данілова. – Київ : Комп'ютер прес, 2006. – 444 с.
13. Юрій С. І. Фінанси / С. І. Юрій, В. М. Федосов, Л. М. Алексеєнко. – Київ : Знання, 2008. – 611 с.

References

1. Vasylyk, O.D. (2000). *Teoriia finansiv [Theory of Finance]*. NIOS.
2. Vozniak, H.V. (2019). Suchasni mekhanizmy finansuvannia budivnytstva zhytla v Ukraini: problemy ta shliakhy vyrishennia [Modern mechanisms of financing housing construction in Ukraine: problems and solutions]. *Biznes Inform – Business Inform*, (8), 111–116. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-8-111-116>.
3. Zaiats, V.S. (2019). Rozvytok zhytloвого budivnytstva yak faktor formuvannia zhytlovykh umov naseleння [Development of housing construction as a factor in the formation of living conditions of the population]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika – Demography and social economy*, (2), 137-151. https://dse.org.ua/arhcive/36/_10.pdf.
4. Kyrylenko, O.P. (2002). *Finansy (teoriia ta vitchyzniana praktyka) [Finance (theory and domestic practice)]*. Aston.
5. Marhasova, V.H., Dubyna, M.V. (2023). Naukovo-kontseptualni polozhennia zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky budivelnykh pidpriemstv v umovakh turbulentnosti zovnishnoho seredovyscha [Scientific and conceptual provisions for ensuring the economic security of construction enterprises in conditions of external turbulence]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, (20), 10-17.
6. Palyvoda, K.V. (2018). Mekhanizmy ta instrumenty finansuvannia zhytloвого budivnytstva za umov sotsialno-ekonomichnoi nestabilnosti v Ukraini [Mechanisms and instruments of financing housing construction under conditions of socio-economic instability in Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, (1), 5-10. http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2018/3.pdf.
7. Popelo, O., Dubyna, M. (2023). Teoretychni aspekty zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky budivelnykh pidpriemstv v konteksti pidvyshchennia yikh konkurentospromozhnosti [Theoretical aspects of ensuring the economic security of construction enterprises in the context of increasing their competitiveness]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (54). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-77>.
8. Prokopenko, V.Yu. (2012). *Finansovo-kredytni instrumenty na rynku nerukhomosti: teoriia ta praktyka [Financial and credit instruments in the real estate market: theory and practice]*. VPP «Kontrakt».
9. Reut, A.H., Kohatko, Yu.L. (2022.) Zhytlova problema v Ukraini na tli viiny 2022 roku [Housing problem in Ukraine against the backdrop of the war in 2022]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika – Demography and social economy*, (3), 123-144. <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001362268>.
10. Stashchuk, O. (2019). Formy ta metody finansuvannia budivnytstva zhytla: kharakterystyka ta perspektyvy zastosuvannia [Forms and methods of financing housing construction: characteristics and prospects for application]. *Svit finansiv – World of Finance*, 3, 99-107. <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37108/1/%D0%A1%D0%A2%D0%90%D0%A9%D0%A3%D0%9A.pdf>.
11. Vasylyk, O.D. (Ed.). (2005). *Teoriia finansiv [Theory of Finance]*. Tsentr navchalnoi literatury.
12. Danilov, O.D. (Ed.). (2006). *Finansy u zapytanniakh i vidpovidiakh [Finance in questions and answers]*. Kompiuter pres.
13. Yurii, S.I., Fedosov, V.M., Alekseienco, L.M. (2008). *Finansy [Finance]*. Znannia.

Отримано 05.09.2024

UDC 332.834

Yurii Yevtushenko

PhD in Economics, Doctoral Student of the Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: uevtusenko87@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-1029-0625>

Ihor Cherednychenko

PhD Student

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: cherednychenko.ua@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-0083-1720>

FINANCIAL MECHANISM ON DEVELOPMENT OF HOUSING CONSTRUCTION: ESSENCE AND PECULIARITIES OF FUNCTIONING IN MODERN CONDITIONS

Development of housing construction in modern conditions is becoming urgent issue and objective for state institutions, given difficult economic and social situation in the country caused by military aggression. Significant destruction of cities, and, thus, of housing stock and communal infrastructure, necessitates search for solutions to address issues on their restoration, reconstruction and effective functioning. Problem of housing development is also complicated by the fact that a significant amount of housing stock in Ukraine is outdated and must be renovated. All above-mentioned requires significant amounts of financial resources, which in turn raises the issue of finding ways to accumulate them and attract them to housing sector. It is impossible to implement this directly without changing scientific approaches to ensure functioning of financial mechanism to develop housing construction.

Within the article, theoretical issues of financial mechanism functioning on development of housing construction based on detailed consideration of the content of the category of “financial mechanism” and identification of its substantive features are studied. This, in turn, was carried out through detailed analysis of existing approaches to understanding the essence of this category in scientific literature. Due to this and taking into account results obtained, in the article, a detailed study of the essence of “financial mechanism of housing development” is carried out, and features of its functioning in modern conditions are identified. It has been found that there is objective need to change this mechanism and adapt it to modern economic and social realities. This can be achieved only using methods, tools, and levers of this mechanism, and changes in approaches to their application, considering available financial resources and ability to build potential to attract financial resources to housing construction in future. It has been established that transformation of financial mechanism for development of housing construction should also be carried out with support of state institutions, especially with regard to construction development in regions most affected by military aggression. It is also found that it is advisable for each of these regions to develop its own program to restore and modernize housing stock, considering destruction level and volume of destroyed housing.

Keywords: *financial mechanism; housing construction; financial mechanism of development of housing construction; financial policy; financial relations; housing policy.*

Fig.: 1. Table: 1. References: 13.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-272-283](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-272-283)

УДК 303.725.37:336.76

JEL Classification: G10; G18

Тетяна Володимирівна Забаштанська

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: tamza@ukr.net. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-5086-3651>
ResearcherID: [M-4471-2014](https://orcid.org/0009-0009-1106-1195)

Ігор Леонідович Шпірнов

здобувач третього (PhD) рівня вищої освіти
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: shpirnovil@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0009-1106-1195>

Максим Тодорович Михайлюк

здобувач третього (PhD) рівня вищої освіти
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: max.mykhailiuk85@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0001-7149-7603>

ПЕРЕВАГИ І НЕДОЛІКИ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ УЧАСНИКАМИ РИНКУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ

У статті досліджено види цифрових технологій, що використовуються на ринку фінансових послуг України. Проведено аналіз наукових праць, у яких розглянуто переваги і недоліки процесу цифрової трансформації зазначеного ринку. Проаналізовано світові вітчизняні тенденції розвитку цифрових технологій на ринку фінансових послуг. Розроблено й обґрунтовано етапи впровадження цифрових технологій учасниками ринку фінансових послуг, а саме підготовчий, цифрової трансформації, оцінювання ефективності цифровізації. Зазначено, що наведені етапи тісно взаємопов'язані між собою і спрямовані на розширення кола споживачів цифрових фінансових послуг та підвищення якості їх обслуговування, зниження витрат, зростання конкурентоспроможності фінансових компаній та розвиток їх взаємодії в напрямку впровадження сумісних цифрових технологій і отримання мережесевих ефектів.

Ключові слова: цифрові технології; ринок фінансових послуг; фінансові установи; цифрова трансформація; переваги; недоліки.

Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 17.

Постановка проблеми. Цифровізація ринку фінансових послуг набуває активного розвитку не тільки у світовій, але й у вітчизняній економіці. Відповідно до даних звіту [1] розмір світового ринку цифрових платежів до 2026 року становитиме 19,89 трлн дол. США. При цьому у 2030 р. серед способів оплати найбільшу частку, а саме 60 %, будуть займати цифрові гаманці та мобільні гроші, 17 % – дебетові картки, 10 % – кредитні картки. При цьому вартість глобальних мобільних платежів зросте на 36,2 %. Частка готівки буде всього 3 %.

Процеси використання цифрових технологій учасниками ринку фінансових послуг України відбуваються більш повільними темпами в порівнянні з іншими країнами світу через нерозвиненість відповідної інфраструктури, існування законодавчих обмежень [2].

Детермінантами розвитку процесів переходу учасників ринку фінансових послуг України у віртуальний світ (онлайн) виступили глобальна фінансова криза 2008 року, цифровізація економіки й суспільства, пов'язана з пандемією COVID-19, запровадження воєнного стану, при якому здійснення різноманітних платежів онлайн насамперед забезпечує особисту безпеку споживачів фінансових послуг. У період воєнного стану з'явилися нові цифрові технології, наприклад, які дозволяють купити військові облігації через портал «Дія», мобільні додатки банків, а також придбати безготівкову валюту онлайн та ін.

Основними учасниками ринку фінансових послуг виступають фінансові установи, які для підвищення конкурентоспроможності, збільшення кількості клієнтів, розширення географії ринку збуту фінансових послуг широко використовують у своїй діяльності сучасні цифрові технології. Найбільш поширеними серед них є інтернет-банкінг, мобільний банкінг, інтернет-трейдинг, штучний інтелект, хмарні технології, блокчейн, електронні гаманці, шеринг, краудфандинг, майнінг цифрових валют тощо. Суттєвими конкурентами вітчизняним фінансовим компаніям є не тільки фінтехкомпанії, але й необанки, такі як «Monobank», «Sportbank», «Власний рахунок», «Izibank», «Todobank», «Neobank», «O. bank».

Конкуренція з боку фінтехкомпаній у світовій практиці буде тільки зростати, про що свідчать прогнози, зроблені до 2030 р., згідно з якими на їхню частку буде приходиться дохід у розмірі 520 млрд дол. США [1].

З огляду на вищезазначене, перехід учасників ринку фінансових послуг від традиційних до цифрових бізнес-моделей буде потребувати застосування та постійного вдосконалення цифрових технологій та платіжних інструментів, розвитку співпраці в цьому напрямку між фінансовими та фінтех-компаніями, а також змін у державному регулюванні процесів цифровізації ринку фінансових послуг. Поряд із безперечними перевагами впровадження і використання цифрових технологій на ринку фінансових послуг України має і суттєві недоліки, які негативно позначаються передусім на рівні довіри споживачів фінансових послуг до компаній, що їх надають. Тому в умовах зростання конкуренції з боку фінтехкомпаній і необанків дослідження, присвячене розгляду переваг і недоліків цифровізації учасників ринку фінансових послуг, на нашу думку, є своєчасним і актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми і перспективи розвитку цифрових технологій, переваги і недоліки цифровізації ринку фінансових послуг у розрізі його учасників стали предметом дослідження багатьох учених. Основні аспекти зазначеної проблематики розкриті в наукових працях [2-13].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. В умовах перебоїв у системі енергопостачання, не повного охоплення інтернет-мережею територій окремих населених пунктів, низького рівня фінансової і цифрової грамотності населення, відсутності розвиненої інфраструктури ринку фінансових послуг проблеми, пов'язані з наданням і використанням цифрових фінансових послуг споживачам, суттєво ускладнюються і потребують свого вирішення.

Мета статті полягає в дослідженні переваг і недоліків впровадження та використання сучасних цифрових технологій учасниками ринку фінансових послуг України.

Виклад основного матеріалу. На думку авторів роботи [2], основними перевагами використання цифрових технологій на фінансовому ринку є такі:

– для фінансових компаній – зростання прибутку, збільшення частки ринку та підвищення його конкурентоспроможності, оптимізація витрат та удосконалення менеджменту, зростання довіри населення, підвищення рівня інноваційної активності; економія часу на їх проведення, зручність та комфортність;

– для споживачів фінансових послуг – швидкість і простота отримання фінансових послуг, надійність і безпечність здійснення фінансових операцій.

Автори роботи [3] зазначають, що «діджиталізація ринку фінансових послуг забезпечує новий рівень та створює можливості його подальшого розвитку, забезпечуючи спрощення взаємодії фінансових компаній зі споживачами фінансових послуг».

М. А. Дем'янчук та Н. Д. Маслій вказують на те, що «цифрова трансформація фінансових послуг створює нові бізнес-моделі для розвитку фінансової цифрової екосистеми». При цьому, на думку авторів, цифровізація фінансових послуг має наступні переваги: висока стандартизація та автоматизовані функції; функції, орієнтовані на прозоріння; краща ефективність, покращений досвід клієнтів та співробітників; поліпшення конкурентоспроможного ландшафту; новий підхід до технологій; відповідність та безпека [4].

О. С. Бондаренко вважає, що найбільші можливості використання цифрових технологій мають складові інституційної структури фінансового ринку на основі формування єдиного цифрового простору. Серед переваг цифровізації фінансового ринку автор виділяє комп'ютеризацію внутрішньої структури фінансового ринку та інформатизацію його інфраструктури; створення сучасного фінансового телекомунікаційного середовища; формування базових стандартів з врахуванням міжнародних вимог; розвиток взаємодії із національною інформаційною системою; вихід у глобальну комп'ютерну мережу для користування базами даних про учасників фінансового ринку; масштабне застосування інтегрованих систем обробки інформації; відстежування можливостей використання цифрових технологій [5].

А. Ю. Семенов виділяє такі переваги, а саме вищу швидкість надання фінансових послуг, кращу часову та географічну доступність, інклюзивність для малозабезпечених категорій громадян, зрозумілість завдяки інтуїтивним інтерфейсам, нижчу вартість та гнучкість у створенні персоналізованих фінансових пропозицій [6].

За М. В. Черкасовою та О. М. Гончаренко, до переваг диджиталізації фінансового ринку належать підвищення задоволення споживачів фінансових послуг та покращення їхнього клієнтського досвіду; розширення можливості управління капіталом економічного суб'єкта; оптимізацію витрат усіх учасників фінансового ринку; зростання швидкості здійснення фінансових операцій; збільшення територіального покриття фінансовими послугами; підвищення прозорості відносин на фінансовому ринку [7].

Як зазначалося вище, поряд із перевагами цифровізація ринку фінансових послуг викликає появу значних проблем, які потребують пошуку напрямів їх вирішення. На думку В. І. Данилишина та С. М. Синиці, основними проблемами на шляху розвитку диджиталізації ринку фінансових послуг виступають недостатня фінансова доступність, низька фінансова грамотність споживачів, недосконалість моделі державного регулювання [8].

У роботі [9] автори, досліджуючи переваги і ризики цифровізації ринку фінансових послуг для домогосподарств, серед основних проблем виділяють можливість втрати фінансової інформації про клієнтів, оприлюднення особистих даних споживачів фінансових послуг, низький рівень цифрової грамотності населення, гакерські дії.

Б. Сорока серед ризиків диджиталізації фінансового ринку України вказує на недостатню фінансову інклюзію, низьку фінансову грамотність індивідуальних учасників, наявні дисбаланси державного регулювання, зазначаючи на необхідності впровадження на державному рівні ефективних інституційних запобіжників [10].

І. В. Краснова та М. С. Щеглюк зазначають, що цифровізація досліджуваного ринку потребує впровадження сучасних технологій цифрової ідентифікації онлайн-споживачів, що, по-перше, є складним завданням для фінансових компаній, а по-друге, потребує значного обсягу інвестицій [11].

Досліджуючи використання штучного інтелекту (ШІ) у фінансовому секторі України, автори роботи [12] зазначають, що ШІ на сьогодні виступає однією із найбільш затребуваних інноваційних технологій, яка поряд з безперечними перевагами може призвести до дестабілізації ситуації на фінансовому ринку завдяки можливості здійснення кібератак.

М. О. Житар [13] серед недоліків ринку Fintech в Україні виділяє кібербезпеку, оскільки фінансові дані є вразливими до кібератак і крадіжки; нерівність доступу користувачів до технологій і фінансових послуг; регуляторні аспекти; витік конфіденційної інформації.

Повністю погоджуючись із наведеними результатами досліджень, хочемо зазначити, що, на нашу думку, в умовах ведення гібридної війни, зростання ризиків кібератак, збільшення випадків фінансового шахрайства невирішеною проблемою, пов'язаною з впровадженням цифрових технологій учасниками ринку фінансових послуг, залишається захист даних фінансових компаній, установ та особистих даних споживачів фінансових послуг. Це своєю чергою потребує удосконалення технологій цифрової ідентифікації споживачів та впровадження дієвих заходів на рівні фінансових установ щодо боротьби з фінансовим та кібершахрайством.

Діяльність вітчизняного ринку фінансових послуг підлягає державному регулюванню, яке здійснюється в єдиному нормативно-правовому полі й передбачає захист прав та інтересів споживачів фінансових послуг, а також здійснення регулятивних та наглядових функцій за результатами діяльності фінансово-кредитних установ.

Основними регулюючими органами діяльності ринку фінансових послуг виступають Міністерство фінансів України, Національний банк України (НБУ), Фонд гарантування вкладів фізичних осіб, Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку, які разом із Міністерством цифрової трансформації, Міністерством юстиції України, Державною службою фінансового моніторингу здійснюють функції державного фінансового моніторингу.

У Законі України «Про фінансові послуги та фінансові компанії» [14] надано визначення ринку фінансових послуг як «сукупності учасників ринку фінансових послуг та відносин між ними, пов'язаних з наданням та отриманням фінансових та супровідних послуг». До учасників зазначеного ринку належать надавачі та споживачі фінансових послуг.

Суттєво змінило архітектуру ринку фінансових послуг прийняття в червні 2021 р. Закону України «Про платіжні послуги», згідно з яким розширилися можливості вітчизняної платіжної інфраструктури до використання міжнародного стандарту ISO 20022 для безготівкових розрахунків у національній валюті; запровадження нової версії електронної платіжної системи СЕП-4.0, що дозволяє покращити швидкість та ефективність здійснення грошових переказів клієнтів (фізичних та юридичних осіб) [15].

Національний банк України (НБУ) продовжує активну роботу щодо впровадження миттєвих платежів, які забезпечать подальшу трансформацію ринку фінансових послуг, сприятимуть розвитку системи безготівкових розрахунків та зменшенню їх вартості для клієнтів фінансових установ [16].

Необхідність впровадження миттєвих платежів підтверджується результатами дослідження Mastercard [17], у якому зазначено, що українці надають перевагу саме безготівковим розрахункам банківськими картками за послуги мобільного зв'язку, оплату комунальних послуг, купівлю продуктів харчування, засобів особистої гігієни, побутової хімії, а також здійснюючи онлайн-шопінг.

Згідно з оцінкою, наданою експертами у звіті «Фінтех тренди 2024», найбільший вплив на фінансовий сектор здійснюють штучний інтелект – 66 %; KYC і AML як дії фінансових компаній, спрямовані на перевірку особистості клієнтів та партнерів з метою недопущення відмивання грошей та інших видів незаконної діяльності – 55 %; відкритий банкінг – 47 % [16].

У табл. 1 наведено перелік цифрових технологій, які впродовж 2023-2027 рр. будуть впроваджені в сектор фінансових послуг на світовому рівні.

Таблиця 1

Цифрові технології, які мають найбільшу ймовірність запровадження в сектор фінансових послуг у період 2023-2027 рр. (%)

Технології	Ймовірність
Цифрові платформи та програми	93
Освіта та робоча сила, технології розробки	82
Аналітика великих даних	91
Інтернет речей і підключені пристрої	74
Хмарні обчислення	90
Шифрування та кібербезпека	91
Електронна комерція та цифрова торгівля	81
Штучний інтелект	83
Технології оброблення тексту, голосу, зображень	71
Криптовалюти	40

Джерело: складено авторами на основі [1].

Серед наведених у табл. 1 цифрових технологій найбільший вплив на скорочення робочих місць при їх широкому впровадженні можуть здійснити аналітика великих даних (Big-data analytics) – 66 %, хмарні обчислення – 62 %, найменший штучний інтелект – 18 %, технології оброблення тексту, голосу, зображень – 8 % [1].

Фінансові установи повинні бути готовими до викликів, пов'язаних з активізацією використання цифрових технологій і забезпечувати своєчасне опанування персоналом цифрових навичок, необхідних для роботи із цифровими фінансовими послугами. Впровадження цифрових технологій учасниками ринку фінансових послуг включає декілька етапів, наведених на рис. 1.

Наведені етапи тісно взаємопов'язані між собою і спрямовані на отримання мережевих ефектів, що можливо завдяки зростанню масштабів і географії надання цифрових фінансових послуг, розширенню мережі споживачів за рахунок того, що вони будуть їх рекомендувати партнерам по бізнесу, родичам або знайомим.

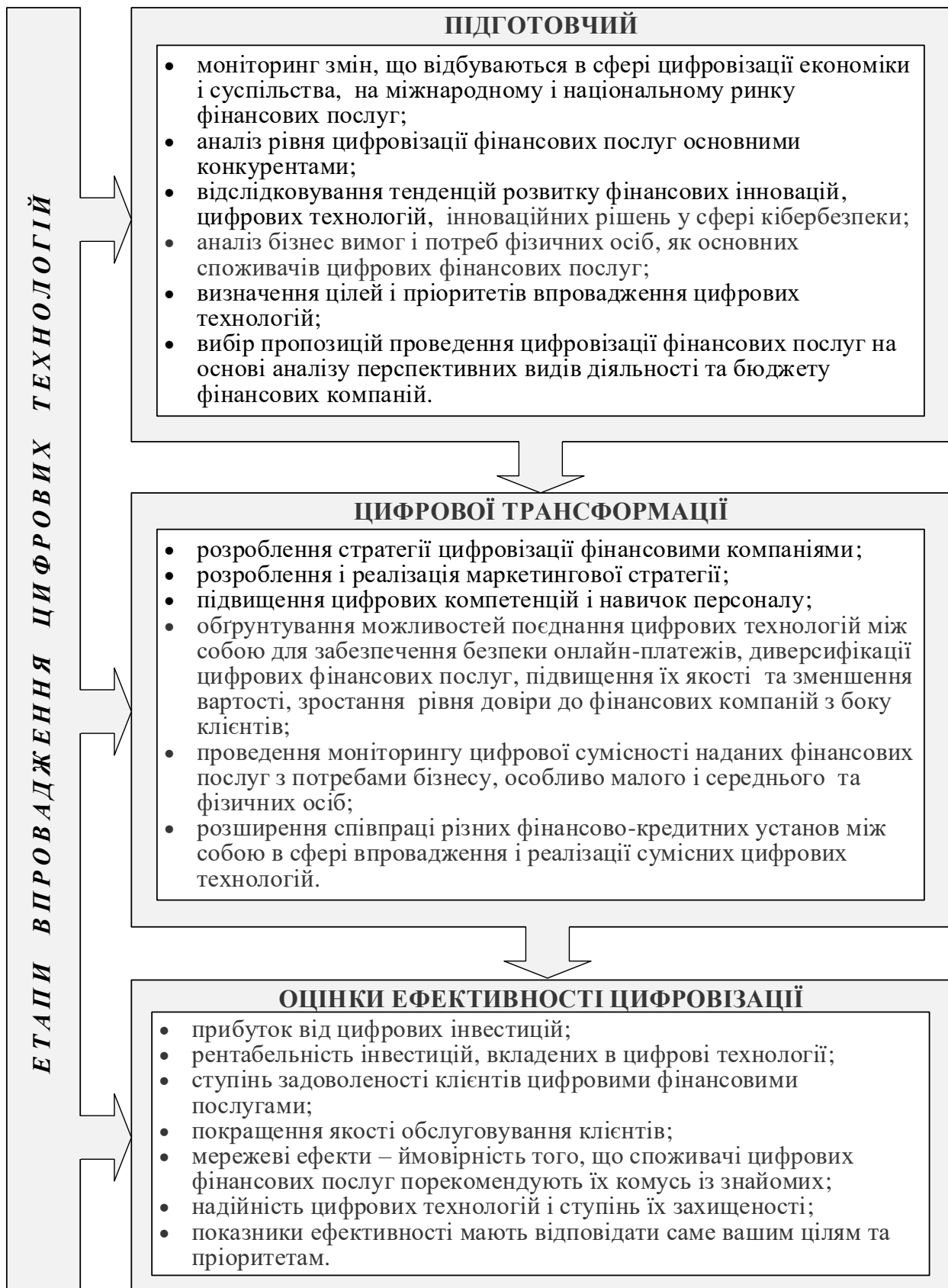


Рис. 1. Етапи впровадження цифрових технологій учасниками ринку фінансових послуг

Джерело: складено авторами.

Практична реалізація зазначених етапів впровадження цифрових технологій учасниками ринку фінансових послуг пов'язана з вирішенням низки проблем сьогодення, а саме:

- забезпечення стабільного інтернету під час блекаутів, що позначається на якості цифрових фінансових послуг, що надаються споживачам;
- мінімізації витрат на цифрові інновації в умовах девальвації національної валюти та інфляційних коливань,
- низький ступінь довіри споживачів до цифрових технологій, що впроваджуються фінансовими установами;
- відсутність розвиненої фінансової і інформаційної інфраструктури, що унеможливорює масштабування цифрових фінансових послуг;
- цифровізація впливає на архітектоніку ринку праці, збільшуючи рівень безробіття, а також зменшуючи прибутковість бізнес-структур, які не впроваджують інновації, що може негативно вплинути на клієнтську базу фінансових компаній;
- низький рівень фінансової і цифрової грамотності споживачів цифрових фінансових послуг та недостатня цифрова компетентність персоналу фінансових установ може призвести до зниження обсягів користування ними й негативно позначитися на фінансових результатах діяльності компаній, що їх впровадили;
- збільшення кількості кібератак потребує впровадження надійних систем безпеки й захисту конфіденційної інформації клієнтів.

Цифрова трансформація ринку фінансових послуг передбачає перехід від традиційних форм надання зазначених послуг до використання цифрових технологій та платформ. В результаті цифровізації ринку фінансових послуг мережеві ефекти отримують безпосередньо всі його учасники, зокрема:

- фінансові посередники, в ролі яких виступають фінансові установи – зростання дохідності, конкурентоспроможності, інноваційного потенціалу, довіри та кількості споживачів;
- держава (органи управління, регулювання, контролю та нагляду) – підвищення прозорості і відкритості операцій на ринку фінансових послуг, прискорення процесів цифровізації економіки, розвитку цифрової інфраструктури, залучення більшого кола інвесторів до процесів фінансування обороноздатності та відновлення національної економіки;
- споживачі фінансових послуг – швидкий доступ до банківських, страхових, інвестиційних послуг, зменшення витрат, персоналізація комунікацій тощо.

Висновки та пропозиції. У підсумку можна зазначити, що впровадження цифрових технологій учасниками ринку фінансових послуг потребує швидкого ухвалення ефективних рішень у реальному часі з урахуванням

зміни кон'юнктури міжнародного і вітчизняного ринку фінансових послуг, зростання конкуренції з боку фінтехкомпаній і необанків, потреб і вимог клієнтів. При ухваленні рішень фінансово-кредитні установи повинні враховувати переваги і недоліки цифрової трансформації.

Поряд із безперечними перевагами використання сучасних цифрових технологій, основними серед яких є підвищення швидкості і якості надання зазначених послуг споживачам, персоналізація фінансових послуг, підвищення конкурентоспроможності і дохідності установ, що їх впроваджують, існують і суттєві недоліки, обумовлені впливом ендогенних і екзогенних факторів. Перш за все, в умовах невизначеності та зростання ризиків, низького рівня фінансової і цифрової грамотності переважної частини населення та відсутності цифрових навичок це невідповідність цифрових технологій потребам споживачів фінансових послуг, нерозвиненість цифрової фінансової інфраструктури, диспропорції доступу споживачів до цифрових фінансових послуг у розрізі окремих територіальних громад, тиск з боку регулятивних органів, зростання кількості кібератак, активізація фінансового шахрайства тощо. Процес впровадження і використання цифрових технологій учасниками ринку фінансових послуг України потребує відповідного нормативно-правового забезпечення, зокрема у сфері безпеки та захисту персональних даних, усунення цифрових розривів в сфері надання фінансових послуг, розвитку кіберстрахування, удосконалення інституційної підтримки процесів цифровізації зазначеного ринку. Вищезазначене буде потребувати обґрунтованих досліджень стосовно оцінки ефективності використання цифрових технологій учасниками ринку фінансових послуг, саме розгляду цих питань будуть присвячені подальші наукові пошуки й розробки.

Список використаних джерел

1. The Future of Job Report 2024. World Economic Forum: website [Electronic resource]. – Accessed mode: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf.
2. Чуницька І. Вплив цифрових технологій на розвиток фінансового ринку України / І. Чуницька, Л. Богріновцева // Економіка та суспільство. – 2023. – № 49. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-60>.
3. Гнидюк І. Розвиток digital-технологій на ринку фінансових послуг України в умовах воєнного стану / І. Гнидюк, М. Складанюк // Економіка та суспільство. – 2022. – № 42. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-54>.
4. Дем'янчук М. А. Домінанти розвитку фінансового сектору України в умовах цифрових трансформацій [Електронний ресурс] / М. А. Дем'янчук, Н. Д. Маслій // Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні: матеріали IV Міжнар. наук.-практич. конф. (Вінниця, 12 березня 2021 р.). – Вінниця, 2021. – Режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2021/paper/viewFile/11831/9888>
5. Бондаренко О. С. Тенденції функціонування фінансового ринку в економіці України / О. С. Бондаренко // Інвестиції: практика та досвід. – 2018. – № 15. – С. 5–9.

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

6. Семенов А. Ю. Цифрові фінансові послуги як основний продукт діяльності фінтех-компаній / А. Ю. Семенов // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2021. – № 4. – С. 142–152.

7. Черкасова М. В. Цифрова трансформація фінансового ринку України [Електронний ресурс] / М. В. Черкасова, О. М. Гончаренко // Сучасні інструменти управління корпоративними фінансами : зб. матеріалів V Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. студентів, аспірантів та молодих вчених, 17 листопада 2021 р., м. Київ. – Київ : КНЕУ, 2021. – С. 588–590. – Режим доступу: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/37068/Smcf_123_1121.pdf?sequence=1.

8. Данилишин В. Діджиталізація на ринку фінансових послуг: сутність та значення для економіки України в умовах сьогодення / В. Данилишин, С. Синиця // Трансформаційна економіка. – 2023. – № 3(03). – С. 16-20. DOI : <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-3>.

9. Дубина М. Цифровізація ринку фінансових послуг: переваги та ризики для домогосподарств / М. Дубина, Н. Холявко, О. Попело // Науковий вісник Полісся. – 2023. – № 2(25). – С. 160–177. DOI : [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2\(25\)-160-177](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2(25)-160-177).

10. Сорока Б. Діджиталізація фінансового ринку України: ключові ризики для індивідуальних інвесторів / Б. Сорока // Економіка та суспільство. – 2022. – № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-76>.

11. Краснова І. В. Fintech та цифрові трансформації на фінансовому ринку [Електронний ресурс] / І. В. Краснова, М. С. Щеглюк, Г. О. Тур // Ефективна економіка. – 2023. – № 4. – Режим доступу: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/1424>.

12. Парубець О. М. Дослідження сучасного стану та перспектив розвитку штучного інтелекту у фінансовому секторі України [Електронний ресурс] / О. М. Парубець, Д. О. Сугоняко, І. О. Середюк // Фінансові дослідження. – 2019. – № 1(6). – Режим доступу: <https://fr.stu.cn.ua/tmp/pdf/183.pdf>.

13. Житар М. Ринок Fintech в Україні: особливості, шляхи та перспективи розвитку [Електронний ресурс] / М. Житар // Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. – 2024. – № 1(13). – С. 4-12. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32750/2024-0101>.

14. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки [Електронний ресурс] : Закон України від 23 лютого 2006 року № 3480-IV. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text>.

15. Про платіжні послуги : Закон України від 30 червня 2021 року № 1591-IX. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text>

16. Фінтех тренди 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://drive.google.com/file/d/1QJ51krGQm1ZkY3aOEaPltnLwVxSpqLB1/view>.

17. Дослідження Mastercard: майже чверть українців упродовж року відкрили цифрову банківську картку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://surl.li/uqkct>.

References

1. The Future of Job Report 2024. (20324). *World Economic Forum*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf.

2. Chynytska, I., & Bohrinovtseva, L. (2023). Vplyv tsyfrovyykh tekhnolohii na rozvytok finansovoho rynku Ukrainy [The Influence of Fin Tech on the Development of the Financial Market of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-60>.

3. Hnydiuk, I., Skladaniuk, M. (2022). Rozvytok digital-tekhnolohii na rynku finansovykh posluh Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [The Development of Digital Technologies in the Ukrainian Financial Services Market in the Period of Martial Law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 42. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-54>.

4. Demianchuk, M.A., Maslii, N.D. (2021). Dominanty rozvytku finansovoho sektoru Ukrainy v umovakh tsyfrovyykh transformatsii. [Dominants of the Development of the Financial Sector of Ukraine in the Conditions of Digital Transformation]. *Suchasni tendentsii rozvytku finansovykh ta innovatsiino-investytsiynykh protsesiv v Ukraini: materialy IV Mizhnar. nauk.-praktych. konf. – Modern trends in the development of financial and innovation-investment processes in Ukraine: materials of the 4th*

International scientific and practical conf. <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2021/paper/viewFile/11831/9888>.

5. Bondarenko, O.S. (2018). Tendentsii funktsionuvannia finansovoho rynku v ekonomitsi Ukrainy. [Trends of the Functioning of Financial Market in the Economy of Ukraine]. *Investytsiyyi: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, (15), 5–9.

6. Semenoh, A. Yu. (2021). Tsyfrovi finansovi posluhy yak osnovnyi produkt diialnosti fintekhkompanii [Composition and Structure of Fintech Landscape as a Space for Digital Financial Services Provision]. *Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu. Seriya Ekonomika – Visnyk of Sumy State University. Economy series*, (4), 142–152.

7. Cherkasova, M.V., Honcharenko, O.M. (2021). Tsyfrova transformatsiia finansovoho rynku Ukrainy [Digital transformation of the financial market of Ukraine]. *Suchasni instrumenty upravlinnia korporatyvnymy finansamy: zb. materialiv V Vseukr. nauk.-prakt. internet-konf. studentiv, aspirantiv ta molodykh vchenykh – Modern tools for managing corporate finances: coll. materials V All-Ukrainian. science and practice Internet Conf. students, graduate students and young scientists* (pp. 588–590). https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/37068/Smcf_123_1121.pdf?sequence=1.

8. Danylyshyn, V., Synytsia, S. (2023). Didzhytalizatsiia na rynku finansovykh posluh: sutnist ta znachennia dlia ekonomiky Ukrainy v umovakh sohodennia [Digitalization in the financial services market: essence and significance for the economy of Ukraine in today's conditions]. *Transformatsiina ekonomika – Transformation Economy*, 3(03), 16-20. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-3>.

9. Dubyna, M., Kholiavko, N., Popelo, O. (2023). Tsyfrovizatsiia rynku finansovykh posluh: perevahy ta ryzyky dlia domohospodarstv [Digitalization of the financial services market: advantages and risks for households]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific bulletin of Polissia*, 2(25), 160–177. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2\(25\)-160-177](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2(25)-160-177).

10. Soroka, B. (2022). Didzhytalizatsiia finansovoho rynku Ukrainy: kliuchovi ryzyky dlia indyvidualnykh investoriv [Digitalization of the financial market of Ukraine: key risks for individual investors]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (43). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-76>.

11. Krasnova, I.V., Shchehliuk, M.S., Tur, H.O. (2023). Fintech ta tsyfrovi transformatsii na finansovomu rynku [Fintech and digital transformations in the financial market]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, (4). <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1424>.

12. Parubets, O., Sugonyako, D., Seredyuk, I. (2019). Doslidzhennia suchasnoho stanu ta perspektyv rozvytku shtuchnoho intelektu u finansovomu sektori Ukrainy. [Research of current state and prospects for the development of artificial intelligence in the financial sector of Ukraine]. *Finansovi doslidzhennia – Financial Research*, 1(6). <https://fr.stu.cn.ua/tmppdf/183.pdf>.

13. Zhytar, M. (2024). Rynok Fintech v Ukraini: osoblyvosti, shliakhy ta perspektyvy rozvytku. [Fintech market in Ukraine: features, ways and prospects of development]. *European scientific journal of Economic and Financial innovation – Yevropeyskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii*, 1(13), 4-12. <https://doi.org/10.32750/2024-0101>.

14. Pro rynku kapitalu ta orhanizovani tovarni rynku [On Securities and Stock Market], Law of Ukraine № 3480-IV (dated February 23, 2006). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text>.

15. Pro platizhni posluhy [On payment services], Law of Ukraine № 1591-IX (dated June 30, 2021). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text>.

16. Fintekh trendy 2024 [Fintech trends 2024]. (n.d.). <https://drive.google.com/file/d/1QJ51kpGQm1ZkY3aOEaPltnLwVxSpqLB1/view>

17. Doslidzhennia Mastercard: maizhe chvert ukraintsiv uprodovzh roku vidkryly tsyfrovu bankivsku kartku [Mastercard research: almost a quarter of Ukrainians opened a digital bank card during the year]. (n.d.). <http://surl.li/uqkct>.

Отримано 07.09.2024

UDC 303.725.37:336.76

Tatiana Zabashanska

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Department of Marketing, PR-Technologies and Logistics
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: tamza@ukr.net. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-5086-3651>

ResearcherID: [M-4471-2014](https://orcid.org/0000-0002-5086-3651)

Ihor Shpirnov

Holder of the Third (PhD) Level of Higher Education
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: shpirnovil@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0009-1106-1195>

Maksym Mykhailiuk

Holder of the Third (PhD) Level of Higher Education
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: max.mykhailiuk85@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0001-7149-7603>

ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF THE USE OF MODERN DIGITAL TECHNOLOGIES BY PARTICIPANTS OF THE FINANCIAL SERVICES MARKET OF UKRAINE

Digitalization of the financial services market is gaining momentum both in the global economy and in the domestic economy. In this regard, within the article, the determinants of development of the participants' transition of the Ukrainian financial services market to the virtual (online) world and the types of digital technologies used by them are investigated. The analysis of scientific articles that study advantages and disadvantages of digital transformation of this market are studied within the article. In the paper, global and domestic trends in development of digital technologies in the financial services market are analyzed. Changes in the legislations and functioning of the regulation of this market directed to use of the ISO 2022 international standards for cashless payments in the national currency, introduction of a new version of the EPS-4.0 electronic payment system, as well as instant payment are analyzed. Stages of implementation of digital technologies by participants of financial services market are developed and substantiated, namely, preparatory, digital transformation, and evaluation of the digitalization effectiveness. It is noted that these stages are closely interconnected and are aimed at expanding the range of consumers of digital financial services and improving the quality of their services, reducing costs, increasing competitiveness of financial companies and developing their interaction to introduce compatible digital technologies and obtaining network effects. As for the latter, they can be available due to the growth of the scale and geography of digital financial services, the expansion of the consumer network due to the fact that they will be recommended to business partners, relatives or acquaintances. In the article, it is concluded that the introduction of digital technologies by participants of financial services market requires rapid and effective decision-making in the real time, taking into consideration changing conditions of the international and domestic financial market, growing competition on part of fintech companies and non-banks, and needs and requirements of customers.

Keywords: *digital technologies; financial services market; financial companies; digital transformation; advantages; disadvantages.*

Fig.: 1. Table: 1. References: 17.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-284-296](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-284-296)

УДК 336.02:339.92

JEL Classification: F36

Володимир Володимирович Мацьків

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
(Івано-Франківськ, Україна)

E-mail: volodymyr.matskiv@pnu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3031-7060>

ResearcherID: [HGE-0931-2022](https://orcid.org/0000-0003-3031-7060). **Scopus Author ID:** [58001393100](https://orcid.org/0000-0003-3031-7060)

Тетяна Михайлівна Мигович

кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
(Івано-Франківськ, Україна)

E-mail: tetiana.myhovych@pnu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-1543-1060>

ResearcherID: [HKF-1459-2023](https://orcid.org/0000-0002-1543-1060). **Scopus Author ID:** [57216542550](https://orcid.org/0000-0002-1543-1060)

Роман Іванович Щур

доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
(Івано-Франківськ, Україна)

E-mail: roman.shchur@pnu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9945-3939>

ResearcherID: [HKF-1438-2023](https://orcid.org/0000-0001-9945-3939). **Scopus Author ID:** [57221913519](https://orcid.org/0000-0001-9945-3939)

ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ ВСТУПУ УКРАЇНИ ДО ЄС: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

У статті розглянуто проблемні питання фінансової інтеграції України до Європейського Союзу, зокрема відповідність національної фінансової політики європейським стандартам. Розглянуто виклики, що постають перед країною на шляху до членства в ЄС, такі як дотримання фіскальної дисципліни, контроль бюджетного дефіциту та державного боргу, боротьба з інфляцією та корупцією. Особлива увага приділена аналізу відповідності макроекономічних показників України Маастрихтським критеріям і потребам гармонізації податкової системи. Окреслено роль банківського сектору та інвестиційної привабливості для економічної стабільності та успішної інтеграції. У статті також підкреслено важливість реформ у фінансовій сфері, попри виклики, пов'язані з війною та глобальними економічними факторами. Основний висновок полягає в тому, що комплексне впровадження структурних реформ сприятиме досягненню фінансової стійкості та політичної стабільності, необхідних для набуття Україною статусу повноправного члена ЄС.

Ключові слова: євроінтеграція; фінансова політика; Маастрихтські критерії; бюджетний дефіцит; державний борг; банківська система; фіскальні реформи; корупція; інвестиційна привабливість; макроекономічна стабільність.

Бібл.: 13.

Постановка проблеми. Інтеграція України до Європейського Союзу (ЄС) є одним із ключових стратегічних напрямів розвитку нашої країни на сучасному етапі. Це прагнення відображає глибоке історичне бажання українського народу повернутися до європейської спільноти, з якою Україна пов'язана культурними, економічними та політичними зв'язками ще з давніх часів. Українці завжди прагнули віднайти своє справедливе місце в європейській сім'ї народів, і це прагнення стало ще більш виразним на тлі боротьби за незалежність та демократичний вибір, особливо в умовах сучасної війни проти агресора.

Інтеграція в Європейський Союз має не тільки економічний, але і глибокий політичний та моральний вимір, оскільки вона стала символом боротьби за суверенітет, свободу та справедливість. Від початку Революції Гідності у 2013 році й до сьогодні, коли Україна активно протистоїть військовій агресії, цей шлях інтеграції став не просто політичним вибором, а частиною боротьби за право на існування як незалежної держави з європейськими цінностями.

Успішне приєднання до ЄС передбачає не лише економічну стабільність, але й адаптацію фінансових інституцій, бюджетної та податкової політики до стандартів і вимог Європейського Союзу. Фінансова політика кожної держави-члена ЄС має відповідати певним критеріям, що гарантують фінансову стабільність та забезпечують взаємодію між економічними системами країн ЄС. Серед таких критеріїв виділяються вимоги щодо фіскальної дисципліни, зниження рівня державного боргу та дефіциту бюджету, контроль за інфляційними процесами.

Для України це означає необхідність здійснення структурних реформ у фінансовій сфері, зокрема перебудову податкової системи, підвищення ефективності бюджетної політики, покращення фіскальної прозорості та боротьбу з корупцією. Незважаючи на військові виклики, які стоять перед країною, реформи фінансової системи та її адаптація до європейських стандартів залишаються одним із ключових пріоритетів на шляху до членства в ЄС.

Значний вплив на фінансову політику України також має необхідність підвищення інвестиційної привабливості країни та забезпечення стабільності банківської системи. Без реалізації цих заходів інтеграція до ЄС може бути суттєво ускладнена. Крім того, існують зовнішні виклики, зокрема пов'язані з глобальними економічними процесами та проблемами в самому ЄС, що створюють додаткові труднощі для інтеграції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останніми роками питання євроінтеграції України та її впливу на фінансову систему країни активно досліджувалося як на міжнародному, так і на національному рівнях. Особлива увага наукової спільноти зосереджена на питаннях гармонізації фінансової політики з нормами ЄС, структурних реформах і викликах, пов'язаних із виконанням вимог для приєднання до ЄС.

Одним із найважливіших напрямів досліджень є аналіз відповідності фіскальних та макроекономічних показників України критеріям Маастрихтського договору, який встановлює рамки для стабільності національних фінансових систем країн-членів ЄС. Питання відповідності фіскальної стійкості України до європейських стандартів, зокрема щодо державного боргу, дефіциту бюджету та інфляційних процесів досліджено в роботах таких науковців, як Л. Довгань, О. Дзюблюк, І. Лютий, В. Міщенко, І. Пімонова, Л. Фурдичко.

У наукових працях І. Висоцької, С. Войцехівської, Н. Давиденко, П. Перерви досліджено вплив тіньової економіки та неформальних фінансових практик на бюджетну та податкову політику, що є серйозними перешкодами для інтеграційних процесів.

Роль банківського сектору в інтеграції до ЄС, зокрема питання ліквідності, капіталізації банків та управління ризиками досліджена в працях А. Глушко, В. Крилова, І. Макаренко, К. Черкашиної, Ж. Шило. На макрорівні в роботах таких авторів, як Л. Киш, Є. Соломяний та В. Шинкар проаналізовано вплив інтеграційних процесів на інвестиційний клімат в Україні.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що попри значний прогрес у дослідженні фінансової політики України в контексті євроінтеграції, багато питань потребують подальшого вивчення. Зокрема, необхідно більше уваги приділити таким аспектам, як довгострокові перспективи фіскальної консолідації України, можливості гармонізації податкового законодавства з нормами ЄС, а також роль зовнішніх економічних чинників, таких як глобальні економічні кризи та зовнішні фінансові загрози, у процесі інтеграції. Крім того, залишається недостатньо дослідженим вплив поточних реформ на соціальну стабільність та рівень життя населення, що може стати важливим фактором успішної інтеграції.

Усе це зумовлює актуальність теми даної статті, яка покликана дати комплексний аналіз фінансових викликів, з якими стикається Україна у своєму русі до ЄС.

Постановка завдання. Метою цієї статті є аналіз основних фінансових аспектів проблем України на шляху інтеграції до ЄС, визначення ключових викликів і можливостей для адаптації національної фінансової політики до європейських стандартів. Зокрема, розглянуті питання відповідності фіскальних показників України вимогам ЄС, поточні заходи держави щодо реформування фінансової системи та перспективи гармонізації законодавства з нормами ЄС.

Виклад основного матеріалу. Шлях України до ЄС розпочався з моменту здобуття незалежності у 1991 році після розпаду Радянського Союзу. Відтоді євроінтеграція стала одним із ключових стратегічних пріоритетів зовнішньої політики країни. Україна поступово налагоджувала співпрацю з ЄС, підписуючи угоди та виконуючи умови, необхідні для інтеграції в європейський простір.

Першим важливим кроком на шляху до інтеграції України в ЄС стало підписання в 1994 році Угоди про партнерство та співробітництво (УПС) між Україною та ЄС. Ця угода стала основою для розвитку політичних, економічних та культурних зв'язків між Україною та ЄС. Вона посприяла встановленню правової бази для торгівлі та інвестицій, а також допомагала модернізувати українську економіку шляхом підтримки реформ [1, с. 12].

Проте для України 1990-ті роки були часом невизначеності. У той період, коли більшість країн Центральної та Східної Європи обрали чіткий курс на інтеграцію до ЄС, цей час для України став періодом пошуку балансу між співпрацею з Європою та збереженням тісних відносин з росією. Така зовнішньополітична двовекторність була зумовлювана як історичними, так і економічними факторами. Політична нестабільність, економічні труднощі та російський вплив гальмували швидке просування України до ЄС.

Однак уже на початку 2000-х років, курс на європейську інтеграцію почав набувати чіткіших обрисів. Після Помаранчевої революції 2004 року, коли демократичні сили здобули перемогу на президентських виборах, євроінтеграційний вектор отримав новий поштовх. Цей період ознаменувався активізацією співпраці між Україною та ЄС, зокрема через запровадження програми «Європейська політика сусідства», яка сприяла поглибленню економічних і політичних зв'язків між сторонами. Ця програма дозволила Україні наблизитися до стандартів ЄС і залучити підтримку для реформ у ключових сферах, таких як економіка, верховенство права та демократичне управління.

Закінчення дії у 2008 році Угоди про партнерство та співробітництво між Євросоюзом і Україною стало важливим етапом у відносинах між сторонами, оскільки це дало поштовх для початку переговорів щодо нової, більш розширеної угоди. У результаті була розроблена Угода про асоціацію між ЄС і Україною, що мала на меті поглиблення політичного та економічного співробітництва, а також створення зони вільної торгівлі.

Парафування Угоди відбулося 30 березня 2012 року, але в цей період уже розпочалися переговори щодо остаточного підписання Угоди. Важливим елементом документа була перспектива гармонізації українського законодавства з європейським, а також зобов'язання щодо проведення глибоких структурних реформ в Україні, необхідних для інтеграції в європейський економічний простір.

Підписання Угоди планувалося на саміті у Вільнюсі в листопаді 2013 року, однак тодішній президент України Віктор Янукович під тиском росії в останній момент відмовився підписати документ, що викликало хвилю протестів у країні та стало передумовою до Революції Гідності.

Власне Революція Гідності (листопад 2013 – лютий 2014 року) стала визначальним моментом у сучасній історії України на її інтеграційному шляху до ЄС. Протести стали виразом прагнення українців до європейських цінностей, демократії та верховенства права. Після зміни влади в лютому 2014 року нове керівництво України відновило переговори з ЄС, і вже у червні 2014 року була підписана Угода про асоціацію, яка є основою для подальшого зближення України з Європейським Союзом.

Підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС було розділене на два ключових етапи. Перший відбувся 21 березня 2014 року під час позачергового саміту між Україною та ЄС, коли була підписана політична частина угоди. Другий етап був реалізований 27 червня 2014 року на засіданні Ради ЄС, коли президент України Петро Порошенко та керівники ЄС разом із главами урядів 28 країн-членів підписали економічну частину документа.

16 вересня того ж року Угода була синхронно ратифікована Верховною Радою України та Європейським Парламентом, що позначило важливий крок до зміцнення відносин України з ЄС.

Ця угода є найбільш масштабною серед тих, які коли-небудь укладала Україна, а також є найбільшим документом, підписаним ЄС із третьою країною. Вона відкрила новий етап співпраці між Україною та Європейським Союзом, який базувався на політичній асоціації та економічній інтеграції. Запроваджена зона вільної торгівлі між Україною та ЄС сприяла вільному переміщенню товарів, послуг, капіталу та, частково, робочої сили. Крім того, вона визначала процес адаптації української економіки до спільного європейського ринку через поступове наближення регуляторної бази до стандартів ЄС.

Після початку повномасштабної військової агресії російської федерації проти України у лютому 2022 року курс на євроінтеграцію став безальтернативним. Влітку 2022 року ЄС офіційно надав Україні статус кандидата на членство в ЄС, що стало важливою політичною перемогою на шляху до повноправного членства.

Ці кроки дали старт новому етапу у відносинах між Україною та ЄС, спрямованому на поглиблення співпраці в різних сферах, таких як торгівля, політика, правосуддя та інвестиції.

Однак інтеграція України до ЄС супроводжується численними фінансовими викликами, які потребують глибоких реформ та адаптації національної економіки до вимог ЄС. Розглянемо основні з них детальніше, щоб оцінити їхній вплив на процес євроінтеграції та виявити ключові проблеми, які Україна повинна вирішити на цьому шляху.

Макроекономічна стабільність є однією з ключових вимог для будь-якої країни, яка прагне стати членом ЄС. Проте для України досягнення цієї стабільності залишається значним викликом через тривалу війну, економічну кризу та інші фактори. Постійні коливання ВВП, висока інфляція, зростаючий державний борг і значний дефіцит бюджету ускладнюють виконання вимог для євроінтеграції.

Основними вимогами для забезпечення стабільності є Копенгагенські критерії, які, попри свою доволі загальне формулювання, передбачають, що країна-кандидат повинна мати «функціонуючу ринкову економіку», здатну витримати конкуренцію на ринку ЄС.

Більш чіткими є Маастрихтські критерії, які хоч і стосуються приєднання до Єврозони, а не вступу до ЄС, забезпечують ясніший вимір макроекономічної стабільності. Вони встановлюють конкретні економічні показники, що свідчать про монетарну та фіскальну стабільність країни, і тому можуть використовуватися для оцінки часткового виконання економічних вимог Копенгагенських критеріїв.

Згідно з Маастрихтськими критеріями, країна повинна дотримуватися таких умов:

– середньорічний рівень інфляції не повинен перевищувати рівень трьох найбільш стабільних членів ЄС більше ніж на 1,5 %;

– співвідношення державного боргу до ВВП не повинно перевищувати 60 %, а дефіцит державного бюджету – 3 % ВВП;

– довгострокові відсоткові ставки не повинні перевищувати рівень трьох найстабільніших країн ЄС більше ніж на 2 %;

– валютний курс щодо євро повинен бути стабільним, а країна має бути учасницею європейського механізму валютних курсів протягом двох років [2].

Хоча ці критерії не є обов'язковими для вступу до ЄС, вони важливі для оцінки економічної готовності країни до інтеграції у європейський економічний простір і можуть слугувати індикатором економічної стабільності України.

З 2015 року і до початку пандемії COVID-19 Україна загалом дотримувалася критерію ЄС щодо дефіциту бюджету, підтримуючи його на рівні, який не перевищував 3 % ВВП. Навіть у 2021 році, коли пандемія продовжувала впливати на світову економіку, цей показник лише незначно перевищив допустимий рівень і становив 3,63 % [3].

Щодо державного боргу, до 2022 року Україна також відповідала вимогам Маастрихтських критеріїв, утримуючи його нижче рівня 60 % ВВП. Однак повномасштабна війна призвела до значного зростання боргового навантаження, і до кінця 2022 р. цей показник піднявся до 78,4 %, продовжуючи зростати в 2023 р. та сягнувши 84,4 % в кінці року. Тенденція продовжилась і в 2024 р. За підсумками II кварталу 2024 року, співвідношення державного боргу до ВВП досягло 90,8 % [4]. Це стало наслідком масштабних державних запозичень для фінансування оборонних потреб та стабілізації економіки.

Такий ріст державного боргу є очікуваним, з огляду на умови війни, але в майбутньому, після перемоги, можна прогнозувати необхідність реструктуризації боргу, як це вже відбувалося у 2015 році. Варто також зазначити, що навіть деякі країни Єврозони, зокрема Італія та Франція, не відповідають цьому критерію, що демонструє складність підтримання макроекономічної стабільності під впливом зовнішніх факторів, таких як фінансові кризи чи пандемії.

Ситуація з інфляцією також відображає труднощі, з якими стикається українська економіка. Після періоду стабілізації, коли рівень інфляції досягнув 2,7 % у 2020 році, війна спричинила різке зростання цін, і в 2022 році інфляція перевищила 26,6 %, що стало наслідком зовнішніх шоків і руйнування економічної інфраструктури [5].

Довготермінові відсоткові ставки також залишаються проблемою. Дохідність десятирічних євробондів України, яка в 2021 році становила 6,9 %, усе ще суттєво перевищує середньоєвропейські показники. Однак треба враховувати, що цей показник залежить від різної природи боргових зобов'язань різних країн, тому його важко порівнювати без урахування специфіки кожної економіки.

Щодо стабільності валютного курсу, Україна використовує плаваючий курс, який особливо постраждав після початку повномасштабної війни, що спричинило значні коливання обмінного курсу.

Загалом показники України в макроекономічній сфері свідчать про значний вплив зовнішніх факторів, таких як війна та глобальні кризи. Однак, попри ці виклики, країна демонструє стійкість і поступово рухається до

макроекономічної стабільності, необхідної для подальшої європейської інтеграції. Економічна витривалість України, навіть у складних умовах війни, підкреслює важливість безпеки та стратегічного розвитку в контексті євроінтеграційних процесів.

Для досягнення макроекономічної стабільності необхідно не лише контролювати основні показники, а й реформувати податкову систему та зміцнювати банківський сектор. Збалансована податкова політика є основою для зменшення бюджетного дефіциту та забезпечення стабільного фінансування економічних потреб країни. Водночас стійкість банківської системи критично важлива для підтримання економічної стабільності, оскільки вона забезпечує ефективний перерозподіл капіталу та фінансову підтримку реального сектору економіки.

Щодо податкової системи, в Україні рівень податкового навантаження загалом відповідає європейським стандартам і не є критичною перешкодою для інтеграції. Однак є певні проблеми з податковим адмініструванням, зокрема щодо прозорості системи та прогнозованості податкового законодавства. Часті зміни в податкових правилах та процедурах, що відбуваються у процесі реформування, можуть створювати додаткову невизначеність для бізнесу. ЄС вимагає прозорості та стабільної податкової системи, яка б сприяла розвитку бізнесу та забезпечувала стабільні податкові надходження.

Для інтеграції з ЄС Україні потрібно забезпечити ефективне адміністрування податків, що зменшить операційні витрати для підприємств і зробить інвестиційний клімат стабільнішим [6, с. 285].

Попри складнощі, пов'язані з банківською кризою у 2014-2016 роках, банківський сектор України зміцнив свої позиції і нині демонструє стабільну прибутковість навіть у складних умовах війни. Очищення банківської системи, ліквідація проблемних банків і реформи, проведені Національним банком України, суттєво підвищили стійкість фінансової системи [7, с. 60].

До початку повномасштабного вторгнення у 2022 році частка непрацюючих кредитів поступово зменшувалася з 55 % у 2018 році до 27 % станом на 1 березня 2022 року, демонструючи позитивну тенденцію. Однак війна внесла корективи, призвівши до нового зростання частки NPL, що стало значним викликом для банківського сектору [8].

Незважаючи на ці труднощі, після перших шоків війни та адаптації до нових умов, протягом 2023-2024 років ситуація почала покращуватися. Станом на 1 липня 2024 року частка непрацюючих кредитів (NPL) у банківському секторі знизилася до 34,6 %, що на 2,8 відсоткових пункти нижче, ніж на початку року. Обсяг NPL скоротився на 4,2 млрд грн - до 418,2 млрд грн. Особливо позитивні зміни спостерігаються в сегменті роздрібних кредитів: частка непрацюючих кредитів знизилася на 3,9 в. п., досягнувши рівня 19,6 %. Водночас частка NPL у корпоративному кредитному портфелі зменшилася на 1,9 в. п., становлячи 42,2 % [8].

Ключовими факторами скорочення частки непрацюючих кредитів стали нарощування обсягів кредитування високої якості та активне списання непрацюючих кредитів, переважно українськими приватними банками. Банки активно використовують інструменти позасудової реструктуризації, щоб пом'якшити боргове навантаження на клієнтів і дати їм змогу відновити платоспроможність. На сьогодні близько 50 % корпоративних NPL, що залишаються на балансах банків, уже були реструктуризовані, а без урахування кредитів, виданих колишнім власникам ПриватБанку, частка реструктуризованих корпоративних NPL перевищує 90 % [8].

Вирішення проблеми непрацюючих кредитів у корпоративному сегменті потребує подальших зусиль, оскільки часте застосування механізмів реструктуризації свідчить про високий рівень ризиків у цьому сегменті. Це вимагає ще більшої уваги до контролю та вдосконалення підходів до управління NPL [9].

Для досягнення стандартів ЄС Україна повинна забезпечити повну прозорість банківської системи, стабільність капіталізації та належний нагляд за банківськими операціями.

Попри важливі макроекономічні досягнення та стабілізацію банківського сектору, довгострокова економічна стійкість країни залежить не лише від фінансових показників. Критичним фактором залишається створення сприятливого бізнес-клімату, захист прав власності та мінімізація неформальних практик. Високий рівень корупції й надалі стримує розвиток економіки, знижує привабливість України для іноземних інвесторів та ускладнює реалізацію структурних реформ.

З огляду на це, однією із значних перешкод на шляху інтеграції України до ЄС залишається високий рівень корупції та недостатня прозорість у державному управлінні. У ЄС постійно наголошують на необхідності запровадження прозорих та зрозумілих механізмів контролю за використанням державних фінансів, а також суворих заходів боротьби з корупцією.

Україна досі посідає одне з найнижчих місць серед європейських країн за Індексом сприйняття корупції (CPI), що є важливим показником ефективності антикорупційної політики. За даними Transparency International за 2023 рік, Україна отримала 36 балів зі 100 можливих і обіймає 104-те місце серед 180 країн [10]. Для порівняння, середній показник країн ЄС становить 64 бали, що є майже вдвічі вищим, ніж в Україні.

Ситуація з корупцією в Україні також контрастує з іншими країнами, які є кандидатами на вступ до ЄС. Наприклад, Грузія отримала 53 бали (49-те місце), Чорногорія – 46 балів (63-тє місце), Молдова і Північна Македонія мають по 42 бали (76-те місце), а Албанія – 37 балів (98-ме місце). Показники Сербії залишилися на рівні 36 балів, як і в Україні (104-те місце), тоді як Боснія і Герцеговина покращила свій результат до 35 балів (108-ме місце). Найгірші результати серед країн-кандидатів показала Туреччина – 34 бали (115-те місце) [10].

Ці дані свідчать про те, що попри прогрес у деяких реформах, корупція залишається серйозною перешкодою на шляху до євроінтеграції. Для подальшого просування Україна повинна зосередитися на зміцненні антикорупційних інститутів, забезпеченні прозорості в управлінні державними ресурсами та підвищенні рівня довіри громадян і міжнародної спільноти до державних інституцій.

Інтеграція України до європейського фінансового простору неможлива без залучення значних обсягів іноземних інвестицій [11]. Однак наразі рівень інвестиційної привабливості країни залишається низьким через високі ризики, пов'язані з воєнними діями та економічною нестабільністю. У 2022 році обсяг прямих іноземних інвестицій (ПІІ) в Україну становив лише 1,15 млрд доларів США, що є дуже низьким показником для економіки такого масштабу [12]. Для порівняння, у сусідній Польщі обсяг ПІІ у 2022 році перевищив 23 млрд доларів США.

Протягом 2023 року спостерігалось деяке пожвавлення інвестиційної активності: обсяг ПІІ в Україну зріс до 4,25 млрд доларів США, що в 7,6 рази перевищує показник 2022 року, але все ще на 42 % менше, ніж у 2021 році [13]. Така динаміка свідчить про поступове відновлення інтересу інвесторів, однак наявні обсяги все ще є недостатніми для забезпечення стійкого економічного зростання.

Основними перешкодами для залучення інвестицій залишаються недостатній захист прав інвесторів, політична нестабільність та високі корупційні ризики. Для поліпшення інвестиційного клімату Україні необхідно продовжувати реформувати судову систему та забезпечувати передбачуваність регуляторної політики.

Інвестиції є ключовим елементом для розвитку економіки України та її адаптації до ринкових умов ЄС. Без покращення інвестиційного клімату інтеграція в європейський фінансовий простір залишатиметься обмеженою.

Важливим аспектом інтеграції України до ЄС є гармонізація національного фінансового законодавства з нормами ЄС. Цей процес передбачає прийняття та імплементацію законів, що регулюють різні аспекти фінансового управління, зокрема податкову політику, державні закупівлі, фінансовий контроль та звітність.

Україна вже зробила значні кроки у напрямку гармонізації свого законодавства з європейськими стандартами. Одним із ключових інструментів у цьому процесі стала Угода про асоціацію з ЄС, яка передбачає адаптацію українського законодавства до стандартів ЄС у таких сферах, як податкова політика, боротьба з корупцією, прозорість фінансових операцій та регулювання банківського сектору.

Українські реформи, зокрема у сфері державних закупівель і фінансового моніторингу, вже отримали позитивну оцінку з боку ЄС. Проте, залишаються сфери, які потребують подальшої роботи, це зокрема вдосконалення податкового адміністрування, розвиток фінансових ринків та посилення контролю за використанням бюджетних коштів.

Висновки і пропозиції. Адаптація фінансової політики України до стандартів ЄС є складним та багатоплановим процесом, який охоплює реформи в бюджетній, податковій та банківській сферах, а також передбачає боротьбу з корупцією і залучення іноземних інвестицій. Набуття Україною статусу кандидата на членство в ЄС стало значущою подією на цьому шляху, що відкриває нові можливості для отримання фінансової та технічної підтримки від європейських партнерів. Однак цей статус є лише проміжним етапом, що ставить перед країною нові завдання для досягнення повноцінного членства.

Попереду на Україну чекає тривалий період трансформацій, спрямованих на поглиблене реформування ключових секторів економіки та державного управління. Успішна інтеграція вимагає не тільки стабілізації макроекономічних показників, але і створення дієвих інституцій, які забезпечать прозорість фінансової системи та зміцнення правового поля. Навіть в умовах війни країна повинна використовувати всі можливості для поглиблення співпраці з європейськими партнерами, що дозволить ефективніше залучати фінансові ресурси та прискорити процес реформ.

Подальші зусилля повинні бути зосереджені на гармонізації законодавства з європейськими стандартами, зміцненні верховенства права та створенні привабливого бізнес-середовища. Важливим завданням є підтримка стійкого економічного зростання, що потребує залучення іноземних інвестицій та розробки програм для післявоєнного відновлення. Успішна реалізація цих змін сприятиме не лише прискоренню процесу євроінтеграції, але й забезпечить довгострокову економічну стабільність, підвищення рівня життя населення та політичну стабільність.

Отже, європейська інтеграція України виходить далеко за межі виконання суто економічних умов, передбачаючи комплексну модернізацію як економічних, так і соціальних структур. Цей процес є важливим не лише для досягнення відповідності критеріям членства в ЄС, але й для формування основи для сталого розвитку країни в майбутньому. Лише комплексне впровадження реформ дозволить Україні стати повноправним членом європейської спільноти та рівноправним партнером на міжнародній арені.

Список використаних джерел

1. Фінансові потоки у міжнародних торгово-економічних відносинах (Україна - ЄС) / О. Т. Левандівський, Р. І. Щур, В. В. Мацьків, І. В. Кохан // Ринкова економіка: сучасна теорія та практика управління. – 2023. – Т. 22, № 1(53). – С. 10-23.
2. Резніков В. В. Державна політика у сфері європейської інтеграції України: теорія, методологія, практика : монографія / В. В. Резніков. – Харків : Діса плюс, 2020. – 364 с.
3. Виконання державного бюджету України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/2021>.
4. Зовнішній борг України на кінець II кварталу 2024 року [Електронний ресурс]. НБУ. – Режим доступу: https://bank.gov.ua/files/ES/ExDebt_q.pdf.
5. Коментар Національного банку щодо рівня інфляції у 2022 році [Електронний ресурс] / НБУ. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-rivnya-inflyatsiyi-u-2022-rotsi>.

6. Мацьків В. В. Теоретичні основи фінансового регулювання зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання / В. В. Мацьків // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2012. – Вип. 8 (1). – С. 279-290.
7. Криховецька З. М. Роль банків із участю держави у забезпеченні фінансової стабільності національної економіки в умовах війни / З. М. Криховецька, Т. М. Мигович. // Інвестиції: практика та досвід. – 2023. – № 4. – С. 53-63.
8. Частка непрацюючих кредитів у банках скоротилася за перше півріччя 2024 року до 34,6 % [Електронний ресурс] / НБУ. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/chastka-nepratsyuuyuchih-kreditiv-u-bankah-skorotilasya-za-pershe-pivrichchya-2024-roku-do-346>.
9. Мороз Н. Розвиток банківського сектору України / Н. Мороз, О. Червінська, М. Наквацький // Економіка та суспільство. – 2024. – № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-41>.
10. Індекс сприйняття корупції 2023. Transparency International [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cpi.ti-ukraine.org/#/>.
11. Різник Д. В. Вплив глобалізаційних процесів на українську економіку: аналіз та стратегії [Електронний ресурс] / Д. В. Різник, В. В. Ємець, Т. М. Магнушевська // Академічні візії. – 2024. – № 28. – Режим доступу: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/929>.
12. Прямі іноземні інвестиції в Україну у 2022 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://bankchart.com.ua/spravochniki/indikatory_rynka/foreign_direct_investment/2022.
13. Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) в Україну [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/>.

References

1. Levandivskiy, O.T., Shchur, R.I., Matskyv, V.V., & Kokhan, I.V. (2023). Finansovi potoki u mizhnarodnykh torgovo-ekonomichnykh vidnosynakh (Ukraine - ES) [Financial flows in international trade and economic relations (Ukraine - EU)]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriya ta praktyka upravlinnya - Market economy: modern management theory and practice*, 22(1(53)), 10-23.
2. Reznikov, V.V. (2020). *Derzhavna polityka u sferi yevropeiskoi intehtratsii Ukrainy: teoriya, metodolohiya, praktyka [State policy in the sphere of European integration of Ukraine: theory, methodology, practice]*. Disa Plus.
3. *Ministerstvo finansiv Ukrainy [Ministry of Finance of Ukraine]*. (2021). *Vykonannya derzhavnoho byudzhetu Ukrainy [Implementation of the state budget of Ukraine]*. <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/2021>.
4. Natsionalnyy bank Ukrainy. (2024). *Zovnishniy bort Ukrainy na kinec II kvartalu 2024 roku*. https://bank.gov.ua/files/ES/ExDebt_q.pdf.
5. *Natsionalnyy bank Ukrainy [National Bank of Ukraine]*. (2022). *Komentar Natsionalnoho banku schodo rivnya inflyatsii u 2022 rotsi [Comment of the National Bank on the level of inflation in 2022]*. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodorivnya-inflyatsiyi-u-2022-rotsi>.
6. Matskyv, V.V. (2012). *Teoretychni osnovy finansovoho rehuliuвання zovnishnoekonomichnoi diialnosti sub'iektiv hospodariuvannya [Theoretical foundations of financial regulation of foreign economic activity of economic entities]*. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu - Actual problems of the development of the economy of the region*, 8(1), 279-290.
7. Krykhovetska, Z.M., & Myhovych, T.M. (2023). *Rol bankiv iz uchastiu derzhavy u zabezpechenni finansovoi stabil'nosti natsionalnoi ekonomiky v umovakh viyny [The role of banks with state participation in ensuring the financial stability of the national economy in war conditions]*. *Investytsii: praktyka ta dosvid - Investments: practice and experience*, 4, 53-63.

8. *Natsionalnyy bank Ukrainy [National Bank of Ukraine]*. (2024). Chastka nepratsyuyuchykh kredytiv u bankakh skorytuvylasya za pershe pivrichchya 2024 roku do 34,6% [The share of non-performing loans in banks decreased in the first half of 2024 to 34.6%]. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/chastka-nepratsyuyuchih-kredytiv-u-bankah-skorotilasya-za-pershe-pivrichchya-2024-roku-do-346>.

9. Moroz, N., Chervinska, O., & Nakvatskyi, M. (2024). Rozvytok bankivskoho sektoru Ukrainy [Development of the banking sector of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and society*, 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-41>.

10. Transparency International. (2023). *Indeks spryunyattya koruptsii 2023 [Corruption Perception Index 2023]*. <https://cpi.ti-ukraine.org/#>.

11. Riznyk, D.V., Yemets, V.V., & Magnushyevska, T.M. (2024). Vplyv hlobalizatsiynykh protsesiv na ukrayins'ku ekonomiku: analiz ta stratehii [The impact of globalization processes on the Ukrainian economy: analysis and strategies]. *Akademichni viziyyi - Academic visions*, 28. <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/929>.

12. Pryami inozemni investytsiyi v Ukrainu u 2022 rotsi [Foreign direct investment in Ukraine in 2022]. (2022). https://bankchart.com.ua/spravochniki/indikatory_rynka/foreign_direct_investment/2022.

13. Pryami inozemni investytsiyi (PII) v Ukrainu [Foreign direct investment (FDI) in Ukraine]. (2024). <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi>.

Отримано 11.08.2024

UDC 336.02:339.92

Volodymyr Matskiv

Candidate of Economy Sciences, Associate Professor of the Department of Finance

Vasyl Stefanyk Precarpathian National University (Ivano-Frankivsk, Ukraine)

E-mail: volodymyr.matskiv@pnu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3031-7060>

ResearcherID: [HGE-0931-2022](https://orcid.org/0000-0003-3031-7060). **Scopus Author ID:** [58001393100](https://orcid.org/0000-0003-3031-7060)

Tetiana Myhovych

Candidate of Economy Sciences, Associate Professor of the Department of Finance

Vasyl Stefanyk Precarpathian National University (Ivano-Frankivsk, Ukraine)

E-mail: tetiana.myhovych@pnu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-1543-1060>

ResearcherID: [HKF-1459-2023](https://orcid.org/0000-0002-1543-1060). **Scopus Author ID:** [57216542550](https://orcid.org/0000-0002-1543-1060)

Roman Shchur

D.Sc. in Economics, Professor, Professor of the Department of Finance

Vasyl Stefanyk Precarpathian National University (Ivano-Frankivsk, Ukraine)

E-mail: roman.shchur@pnu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9945-3939>

ResearcherID: [HKF-1438-2023](https://orcid.org/0000-0001-9945-3939). **Scopus Author ID:** [57221913519](https://orcid.org/0000-0001-9945-3939)

PROBLEMATIC ISSUES OF UKRAINE'S ACCESSION TO THE EU: FINANCIAL ASPECT

Ukraine's integration into the European Union (EU) is one of the country's key strategic priorities, reflecting its aspiration to join the European community with which it has longstanding cultural, economic, and political ties. This ambition has intensified amid Ukraine's ongoing struggle for independence and democratic values, especially in the context of war. European integration carries not only economic significance but also political and moral dimensions, symbolizing the nation's quest for sovereignty, freedom, and justice. Since the Revolution of Dignity in 2013, the integration process has evolved into an essential element of Ukraine's fight for survival as an independent, democratic state.

Achieving EU membership demands not only economic stability but also significant reforms in financial institutions, fiscal policy, and the tax system to meet EU standards. Key challenges include fiscal discipline, public debt reduction, controlling budget deficits, and curbing inflation. The alignment of Ukraine's macroeconomic indicators with the Maastricht criteria is crucial for financial stability. Simultaneously, fostering investment attractiveness and strengthening the banking sector are essential to secure economic growth and successful integration. However, external challenges, such as global economic uncertainties and internal EU dynamics, also influence this process.

Despite ongoing reforms, further efforts are needed to enhance fiscal transparency, combat corruption, and harmonize legislation with EU norms. Structural reforms in public finance and governance remain priorities, even as Ukraine faces significant challenges due to the war. Overcoming these obstacles is critical for securing sustainable economic growth and achieving political stability. This article provides a comprehensive analysis of the financial challenges Ukraine must address on its path to EU membership and highlights the reforms necessary to meet European standards. Through consistent efforts, Ukraine can accelerate its integration process, paving the way for full EU membership.

Keywords: *European integration; financial policy; Maastricht criteria; budget deficit; public debt, banking system; fiscal reforms, corruption; investment attractiveness; macroeconomic stability.*

References: 13.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-297-308](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-297-308)

УДК 336.71

JEL Classification: G20; G21

Олена Іванівна Панченко

кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: pan68@ukr.net. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-8071-4983>

ResearcherID: [F-6779-2016](https://orcid.org/0000-0001-8071-4983)

Олена Олександрівна Тарасенко

кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: prokopenkolena22@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-0701-933X>

Павло Юрійович Анікейчик

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: panikeichyk@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0006-1605-9092>

Сергій Григорович Сергіянський

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: ssg_90@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0004-5558-125X>

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ РИНКУ ДЕПОЗИТНИХ ПОСЛУГ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

У статті розкрито особливості ринку депозитних послуг у сучасних умовах та надано їхню характеристику. Серед найважливіших особливостей функціонування депозитного ринку в умовах макроекономічної нестабільності та воєнного стану виділяються такі як: збільшення кількості негативних факторів, які впливають на поведінку вкладників та зростання кількості альтернативних інструментів вкладення грошових коштів, які впливають на довіру до банківської системи, відтік депозитів, збільшення ризиків валютної девальвації, високий рівень інфляції, підвищення процентних ставок, регуляторні обмеження, скорочення обсягів довгострокових заощаджень, проблеми з банківською ліквідністю. Виділяється, що в сучасних умовах важливим є цифровізація депозитних послуг і проведення зваженої монетарної політики, яка ґрунтується на фактичних макроекономічних показниках і врахування психологічного фактору, оскільки негативні новини можуть викликати панічні настрої у населення. Проте зазначено, що завдяки злагодженим діям регулятора та банків при застосуванні монетарних інструментів, надходженню великих обсягів фінансової допомоги від зарубіжних партнерів та цифровізації банківського сектору, національна банківська система працює достатньо стабільно та забезпечує безперебійну роботу фінансових установ в умовах воєнного стану.

Ключові слова: депозити, ринок депозитних послуг; вкладники; комерційні банки; центральний банк; відсотки; фінансова стабільність; банківська система; монетарна політика.

Табл.: 1. Бібл.: 10.

Постановка проблеми. Ринок депозитних послуг – це важлива складова фінансового ринку, оскільки депозити є одним із основних джерел фінансування діяльності банківських установ. Залучення коштів через депозитний ринок дозволяє банкам надавати кредити та здійснювати інвестиції у різні галузі економіки, включаючи інновації, технології та інфраструктуру.

У результаті ринок депозитних послуг забезпечує залучення капіталу для розвитку бізнесу та споживчого кредитування, що сприяє розвитку не лише банківської системи, а й економіки країни загалом.

Проте в умовах воєнного стану та фінансової нестабільності на депозитному ринку виникають серйозні проблеми, які пов'язані зі зниженням довіри до банків і відтоком грошових коштів, що негативно впливає на стан банківської системи та макроекономічні показники. Тому для забезпечення фінансової стабільності необхідно вживати комплексні заходи, які спрямовані на підвищення довіри населення до банківської системи та враховують особливості розвитку ринку депозитних послуг у сучасних умовах. Тому тема дослідження актуальна й потребує детального розгляду.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості функціонування банківської системи в умовах економічних криз та соціальних потрясінь активно досліджують вітчизняні вчені, а саме: Ю. В. Дятлова, К. Жирій, О. В. Іващук, В. В. Коваленко, В. Кузьменко, Н. Матвійчук, Т. В. Мединська, Р. Мірошник, В. Мирончук, В. О. Овчаренко, Н. Прокопенко, Н. М. Руцишин, Т. М. Халімон та інші. Найбільше уваги в дослідженнях науковців приділяється аналізу стану банківського ринку, динаміці показників його функціонування, а також визначенню ролі центрального банку та його рішень у стабілізації фінансово-кредитного сегмента.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Проте воєнний стан створює величезні виклики для депозитного ринку, які негативно впливають на результати діяльності банківських установ. Тому виникає необхідність дослідження особливостей розвитку ринку депозитних послуг у сучасних умовах та врахування їх у процесі фінансової стабілізації.

Мета статті. Головною метою дослідження є розкриття особливостей розвитку ринку депозитних послуг у сучасних умовах та визначення основних чинників, які найбільше впливають на його динаміку.

Виклад основного матеріалу. Ринок депозитних послуг відіграє ключову роль у фінансовій системі, забезпечуючи низку важливих функцій як для економіки в цілому, так і для окремих індивідуальних вкладників та підприємств. Пропонуючи різноманітні фінансові інструменти, банківські установи дозволяють вкладникам отримувати відсотки на свої заощадження. Одночасно ринок депозитних послуг підлягає регулюванню з боку держави та центрального банку для підтримки стабільності та захисту прав вкладників. Тому вважається, що ринок депозитів є основою функціонування фінансової системи, оскільки забезпечує циркуляцію капіталу, ефективність банківської системи та доступ до фінансових ресурсів. У результаті ринок депозитних послуг сприяє економічному розвитку, збереженню капіталу та забезпеченню фінансової стабільності.

У сучасних умовах депозитний ринок має суттєві особливості, які зумовлені воєнними діями та негативними макроекономічними очікуваннями, а також зовнішніми викликами табл. 1.

Таблиця 1

Особливості депозитного ринку в сучасних умовах

Перелік особливостей	Характеристика особливостей	Вплив на ринок депозитів
1	2	3
<i>1. Збільшення кількості негативних факторів, які впливають на поведінку вкладників</i>		
<i>1.1. Зменшення рівня довіри до банківської системи</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ризики банкрутства банків ✓ неможливості повернення депозитів ✓ страх замороження рахунків 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ збільшення відтоку коштів з банків
<i>1.2. Зростання впливу психологічних факторів</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ негативні новини викликають панічні настрої ✓ зміна споживчої поведінки вкладників 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ вкладники стають більш обережними ✓ вкладники уникають великих фінансових рішень
<i>1.3. Посилення інфляційних очікувань</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ значні ризики для депозитного ринку ✓ зниження реальної дохідності депозитів ✓ ризики знецінення заощаджень ✓ підвищення вимог до процентних ставок ✓ зміна поведінки вкладників 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ зниження попиту на депозити ✓ використання інших способів заощаджень ✓ проблема ліквідності банківської системи ✓ втрата довіри до банківської системи
<i>1.4. Використання короткострокових вкладень</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ надання переваги короткостроковим вкладенням ✓ зниження обсягів довгострокових депозитів 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ проблеми у фінансуванні довгострокових проектів ✓ проблема ліквідності банків
<i>2. Зростання кількості альтернативних інструментів</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ інвестиції у нерухомість ✓ інвестиції у дорогоцінні метали ✓ вкладення в криптовалюти ✓ вкладення в пенсійні фонди ✓ інвестування в бізнес ✓ інвестиції у цінні папери (військові державні облігації) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ загроза відтоку депозитів за рахунок альтернативних інструментів для інвестування
<i>3. Пришвидження цифровізації депозитних послуг</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ трансформування процесів відкриття депозитів ✓ зручні умови для управління депозитами ✓ доступ до депозитів у віддаленому режимі ✓ мобільні додатки без необхідності відвідувати відділення банку 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ зміна структури депозитного ринку ✓ залучення нових вкладників ✓ забезпечення стабільності банківської системи ✓ забезпечення безперервності фінансових операцій ✓ підвищення безпеки ✓ підвищення довіри до депозитів ✓ можливість реагувати на виклики воєнного часу

Закінчення табл. 1

1	2	3
4. <i>Необхідність активного регулювання депозитного ринку та проведення зваженої монетарної політики</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ зміна рівня процентних ставок за депозитами ✓ зміна розміру облікової ставки ✓ вплив на обсяг грошової маси ✓ стабілізація фінансового стану економіки 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ створення умов для стабілізації депозитного ринку ✓ вплив на привабливість депозитів для вкладників ✓ підтримка фінансової стабільності ✓ забезпечення ліквідності банків ✓ захист інтересів вкладників

Складено на основі [1; 2; 7; 9].

Так, війна, нестабільна економічна та політична ситуація здійснюють значний негативний вплив на ринок депозитів, оскільки зменшується рівень довіри населення до банківської системи через ризики банкрутства банків або неможливості повернення депозитів, а також страх замороження рахунків та інших можливих проблем. Тому вкладники в будь-який момент можуть почати масово знімати грошові ресурси з банківських депозитів і переміщувати їх у безпечніші активи, такі як нерухомість за кордоном, золото або іноземну валюту, намагаючись зберегти свої заощадження від знецінення або ризиків втрати.

До того ж у непередбачуваних умовах може посилюватись вплив психологічного фактору на ринок депозитних послуг. Негативні новини можуть викликати панічні настрої серед вкладників, що призводить до збільшення відтоку коштів з банків. Також змінюється споживча поведінка, вкладники стають більш обережними, можуть уникати великих фінансових рішень, відкладаючи значні інвестиції або витрати на більш стабільний період.

Необхідно також враховувати, що в умовах нестабільності та непередбачуваності, населення та бізнес більше схильні обирати короткострокові фінансові інструменти, що призводить до скорочення обсягів довгострокових депозитів, які традиційно є основою стабільності банківської системи. Банки, зіткнувшись зі скороченням довгострокових ресурсів, можуть відчути проблеми у фінансуванні довгострокових проектів. Тому при зниженні обсягів депозитів, особливо довгострокових, банки можуть опинитись у кризі ліквідності, що змушує їх адаптувати свою політику, пропонуючи короткострокові продукти та більш привабливі умови.

Таким чином, воєнний стан та системні ризики суттєво впливають на обсяги заощаджень, змушуючи банки та вкладників адаптувати свої стратегії та поведінку до нових економічних реалій.

Під час макроекономічної нестабільності суттєво підвищується ризик інфляції, який здійснює негативний вплив на депозитний ринок, оскільки високий рівень інфляції зменшує реальну вартість заощаджень і змінює поведінку вкладників. Якщо рівень інфляції перевищує процентні ставки за депозитами,

то вкладники втрачають реальну купівельну спроможність своїх коштів. Також за високої інфляції вкладники очікують підвищених процентних ставок, щоб компенсувати втрати від знецінення грошей. Якщо банки не підвищують ставки до рівня, що перевищує інфляцію, депозити втрачають свою привабливість, і вкладники можуть шукати інші способи збереження капіталу. В умовах прискорення інфляційних процесів суттєво змінюється також поведінка вкладників, оскільки населення може взагалі уникати банківських заощаджень. У результаті інфляція може призвести до того, що банки зіткнуться з проблемами ліквідності, оскільки попит на депозити знижується, а вартість залучених коштів зростає. До того ж в умовах високої інфляції населення може також втратити довіру до банківської системи в цілому через непередбачуваність економічної ситуації та ризики знецінення заощаджень [3].

Отже, високий рівень інфляції також створює значні ризики для депозитного ринку, знижуючи реальну дохідність депозитів, змінюючи поведінку вкладників і підвищуючи вимоги до процентних ставок.

Особливістю розвитку ринку депозитних послуг у сучасних умовах є суттєве зростання кількості альтернативних інструментів для інвестування грошових коштів населення, що може знизити інтерес до традиційних депозитних продуктів, особливо в умовах низьких ставок за депозитами [3].

Інвестиції в нерухомість вважається відносно безпечним активом, особливо в періоди інфляції або економічної нестабільності. Проте нерухомість на відміну від депозитів, не гарантує швидкої ліквідності, а в умовах воєнних дій може бути зруйнована. Дорогоцінні метали, вважаються надійним активом, але вони не приносять регулярного доходу і їх вартість може значно коливатись на ринку.

Криптовалюти можуть приносити дуже високі доходи через швидке зростання вартості. Вони також є незалежними від традиційних фінансових систем і державного регулювання. Проте дуже висока волатильність і ризики втрати вкладених коштів через різкі коливання вартості або навіть зникнення криптовалютних платформ. Тому вважається, що криптовалюти є ризиковими інвестиціями, тоді як депозити пропонують стабільність та надійність.

Вкладення в пенсійні фонди також пропонують довгострокову стратегію збереження і накопичення капіталу. Вкладення в такі фонди не гарантують фіксованого доходу і на них впливають ринкові ризики. Тому вважається, що інвестиційні фонди мають потенціал для більшої дохідності, ніж депозити, але з більшими ризиками.

Інвестування в бізнес може приносити високі прибутки, якщо підприємство розвивається успішно. Тому вкладники, які шукають високих прибутків і готові до ризиків, обирають інвестиції в бізнес навіть в умовах воєнного стану.

Інвестиції грошових коштів у цінні папери можуть бути більш вигідними тільки в довгостроковій перспективі. Проте важливою альтернативою депозитним вкладом на сучасному етапі є військові державні облігації – це

цінні папери, випущені державою під час війни для залучення коштів на фінансування військових потреб і підтримку економіки в умовах воєнного стану. Вони є одним із інструментів державного запозичення, що дозволяє уряду залучати гроші від громадян, бізнесу та інституційних інвесторів для покриття військових витрат, відновлення інфраструктури та підтримки економічної стабільності. Військові облігації стали дієвим інструментом для підтримки економіки України та Збройних сил України. У сучасних умовах населення дедалі частіше купує військові облігації, оскільки є можливість допомагати державі в надскладні часи, придбавши їх у застосунку Дія.

Таким чином, в умовах воєнного стану є загроза відтоку грошових коштів населення і за рахунок альтернативних інструментів для інвестування. Банки змушені адаптуватися до викликів та впроваджувати нові заходи для збереження ліквідності та стабілізації ситуації.

За таких умов особлива увага приділяється регулюванню ринку депозитних послуг з боку центрального банку та проведенню зваженої монетарної політики. Безпосередній вплив на депозитний ринок здійснює монетарна політика центрального банку через рівень процентних ставок за депозитами. У періоди низьких ставок вкладники можуть отримувати менші доходи від депозитів, що знижує привабливість таких послуг. Водночас, коли ставки зростають, депозити стають більш вигідними для заощаджень. Своєю чергою рівень процентних ставок за депозитами залежать від розміру облікової ставки, обсягу грошової маси і загальної фінансової стабільності в економіці країни [3].

Облікова ставка є індикатором для комерційних банків, і впливає на рівень процентних ставок за депозитами та кредитами. Проте значне підвищення облікової ставки створює ризики для економічного зростання, інвестицій і кредитування. У фінансовій теорії звертається увага на те, що підвищення облікової ставки повинно відбуватись з урахуванням усіх макроекономічних факторів.

Суттєвий вплив на розмір процентних ставок за депозитами здійснює регулювання грошової маси з боку центрального банку. Центральний банк може проводити обмежувальну політику і зменшувати грошову масу, що призводить до підвищення процентних ставок за депозитами, або стимулюючу політику і через надлишок грошей в обігу знижувати ставки за депозитами.

Як уже зазначалось, на розмір процентних ставок за депозитами впливає також загальний стан економіки, тому монетарні інструменти теж використовуються для стабілізації рівня інфляції та коливань валютних курсів.

Таким чином, монетарна політика через контроль процентних ставок, ліквідності, інфляції та валютного курсу створює умови для стабілізації депозитного ринку, а політика центрального банку безпосередньо впливає на привабливість депозитів для вкладників і на здатність банків пропонувати конкурентні умови.

За останні роки Національний банк України активно використовував інструменти монетарної політики для збереження фінансової стабільності в країні, а також забезпечення фінансування потреб економіки. Так, 2 червня 2022 р. НБУ прийняло рішення про збільшення облікової ставки у 2,5 рази, з 9 до 25 %, яке викликало неоднозначні судження, проте стало ще одним шокком для економіки. Починаючи з липня 2023 р., облікова ставка почала зменшуватися і на 20 вересня 2024 р. становила 13 %. Такий крок НБУ був націлений на недопущення розвитку інфляції і знецінення заощаджень, у тому числі, запобігаючи їх відпливу з банків, нівелювання знецінення національної валюти і збільшення привабливості інвестицій у державні облігації, зменшення тиску на валютні резерви й нормалізацію курсоутворення [5; 10].

Ураховуючи послаблення фактичного та очікуваного цінового тиску, а також зниження ризиків для надходження міжнародної фінансової підтримки, Національний банк продовжує цикл пом'якшення процентної політики. Це дасть змогу підтримати розвиток кредитування та відновлення економіки без додаткових ризиків для цінової та фінансової стабільності.

Також фінансово-економічну стабільність забезпечує допомога від міжнародних партнерів, яка дала змогу наростити міжнародні резерви до майже 44 млрд дол. США. Також надійшов черговий транш від ЄС у розмірі 1,5 млрд євро. Ураховуючи це, Україна може розраховувати на 38 млрд дол. США зовнішньої бюджетної допомоги цього року [5].

Політика Національного банку України щодо депозитного ринку в умовах воєнного стану орієнтована на підтримку фінансової стабільності, забезпечення ліквідності банків та захисту інтересів вкладників. Тому для стабілізації депозитного ринку було прийнято Закон України № 2180-ІХ від 02.04.2022 р. «Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення стабільності системи гарантування вкладів фізичних осіб», який передбачає 100 % гарантію банківських вкладів фізичних та приватних осіб. Після закінчення тримісячного строку з дня скасування чи припинення воєнного стану максимальний розмір гарантованого відшкодування вкладникам українських банків становитиме 600 тис. грн, в умовах воєнного стану та після трьох місяців є 100 % гарантії за вкладами фізичних осіб у банках (включаючи проценти за вкладами) [8; 10].

У результаті депозити клієнтів залишаються основним джерелом фінансування банків і спостерігається тенденція до збільшення обсягів коштів клієнтів банків, що забезпечує високий рівень ліквідності попри військові ризики. Проте темпи притоку депозитів у гривнях до банківської системи у 2024 році сповільнились більше ніж у 4 рази порівняно з минулим роком [6].

Важливою особливістю сучасного фінансового ринку є те, що цифрові технології здійснюють суттєвий вплив на ринок депозитних послуг, трансформуючи процеси відкриття депозитів, управління рахунками, покращу-

ючи зручність для клієнтів та підвищуючи ефективність банківської системи. Технологічний прогрес та цифровізація фінансових послуг змінюють структуру депозитного ринку, а онлайн-банкінг забезпечує зручні умови для управління депозитами, що приваблює нових вкладників.

Цифровізація депозитних послуг в умовах воєнного стану забезпечує доступ до депозитів у віддаленому режимі. Завдяки цифровим платформам, громадяни можуть керувати своїми депозитами через інтернет або мобільні додатки без необхідності відвідувати відділення банку. Це особливо важливо під час бойових дій, коли доступ до фізичних банківських установ обмежений або небезпечний.

Клієнти можуть постійно відстежувати стан своїх депозитів через онлайн-сервіси, що підвищує прозорість і дає впевненість у збереженні заощаджень. Завдяки цифровим технологіям банки можуть оперативно змінювати умови депозитів, наприклад, підвищувати ставки або вводити нові акційні пропозиції для стимулювання заощаджень населення. Це допомагає залучати кошти та підтримувати ліквідність банківської системи. В умовах фінансової нестабільності клієнтам пропонують депозити з можливістю часткового або дострокового зняття коштів без штрафних санкцій, що дозволяє зберігати гнучкість фінансових ресурсів.

Також цифрові технології дозволяють клієнтам відкривати нові депозитні рахунки, поповнювати їх та отримувати відсотки дистанційно. Умови війни не перешкоджають інвестуванню в депозити, а навпаки, спрощують цей процес завдяки онлайн-доступу. Цифрові депозитні платформи дозволяють клієнтам у будь-який момент переказувати кошти з депозитного рахунку на інші рахунки, поповнювати карти або знімати готівку через банкомати. Це важливо для збереження фінансової гнучкості в умовах воєнного стану, коли швидкий доступ до грошей є критичним [4].

У сучасних умовах підвищуються ризики кіберзагроз, але цифрові технології постійно покращують безпеку депозитних операцій і захист персональних даних, що допомагає зберігати безпеку для коштів на депозитах. Це дозволяє підтримувати довіру до банківських послуг навіть у нестабільні часи. Разом з тим, кіберзагрози залишаються актуальною проблемою. Тому банки інвестують у системи кібербезпеки, щоб захистити кошти та особисті дані клієнтів.

Воєнний стан прискорює впровадження нових фінансових технологій, таких як роботизовані консультанти, які допомагають клієнтам обирати найвигідніші депозитні продукти. Ці технології можуть автоматично аналізувати ринок та пропонувати оптимальні рішення для заощаджень в умовах економічної нестабільності.

У результаті цифрові технології в умовах війни дозволяють банкам швидко й ефективно інформувати клієнтів про стан банківської системи, заходи безпеки та гарантії збереження коштів на депозитах. Це знижує ризик паніки серед населення, коли люди можуть масово знімати депозити через страх втрат [4].

Через цифрові канали банки можуть поширювати інформацію про державні програми підтримки населення або підприємств, а також надавати спеціальні депозитні продукти для військових чи постраждалих. Через цифрові платформи може надаватись інформація про програми гарантування вкладів, що дає вкладникам додаткову впевненість у безпеці їхніх заощаджень.

Також дуже важливим є можливість управління депозитами з-за кордону. Біженці та переселенці, які опинилися за межами своєї країни через бойові дії, можуть продовжувати керувати своїми депозитами та фінансами через онлайн-банкінг. Це дає їм доступ до власних заощаджень незалежно від їхнього місця перебування. Для вкладників, які втратили доступ до своїх документів або перебувають у небезпечних зонах, цифрові рішення дозволяють використовувати альтернативні методи ідентифікації для відкриття рахунків або доступу до заощаджень.

Отже, цифровізація депозитних послуг в умовах війни є життєво необхідною для забезпечення стабільності фінансової системи та доступу громадян до своїх заощаджень. Вона дозволяє підтримувати функціонування банків, забезпечувати безперервність фінансових операцій, підвищувати безпеку й довіру до депозитів, а також гнучко реагувати на виклики воєнного часу. Завдяки цифровим технологіям банки можуть надавати послуги, навіть коли фізичний доступ до банківських відділень є обмеженим або небезпечним, що робить цифрові рішення ключовим елементом стійкості банківської системи в кризові періоди.

Висновки та пропозиції. Таким чином, ринок депозитних послуг в сучасних умовах має багато особливостей, які впливають на його функціонування. Проте, завдяки злагодженим діям регулятора та банків при застосуванні монетарних інструментів, надходженню великих обсягів фінансової допомоги від зарубіжних партнерів та цифровізації банківського сектору, національна банківська система працює достатньо стабільно та забезпечує безперебійну роботу фінансових установ в умовах воєнного стану. Вважається, що втрати банківського ринку України в умовах війни помірні, і незважаючи на військові ризики, банки вчасно виконують свої зобов'язання перед вкладниками.

Список використаних джерел

1. Жирій К. Як банки допомагають вистояти економіці та громадянам у часи війни [Електронний ресурс] / К. Жирій. – 2022. – Режим доступу: <https://www.unian.ua/economics/finance/yak-banki-dopomagayut-vistoyati-ekonomici-tagromadyanam-u-chasiviyuni-novini-ukrajina-11753254.html>.

2. Заславська О. І. Дилема зростання вартості банківських депозитів в умовах воєнного часу / О. І. Заславська // Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та управління персоналом : збірник матеріалів VI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Ужгород, 26 травня 2023 р.). – Ужгород : Вид-во УжНУ «Говерла», 2023. – С. 92-93.

3. Матвійчук Н. Сучасні тенденції залучення депозитів банками України / Н. Матвійчук, Н. Жигар // Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University. – 2023. – № 3(35). – С. 87-94.

4. Мірошник Р. Діджиталізація банківської системи України в сучасних умовах [Електронний ресурс] / Р. Мірошник, І. Кухта // Економіка та суспільство. – 2023. – № 49. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2327>.
5. Національний банк України знизив облікову ставку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua>.
6. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua>.
7. Панченко О. Банківські ризики як об'єкт страхування в сучасних умовах / О. Панченко, О. Маслюк, А. Гориленко // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2020. – № 4(24). – С. 146-154.
8. Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення стабільності системи гарантування вкладів фізичних осіб [Електронний ресурс] : Закон України №2180-IX від 02.04.2022 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2180-20#Text>.
9. Прокопенко Н. Принципи функціонування банківської системи України в умовах війни [Електронний ресурс] / Н. Прокопенко, В. Мирончук, І. Шепель // Економіка та суспільство. – 2022. – № 41. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1556/1497>.
10. Сучасний стан банківської системи України та перспективи її розвитку / Н. М. Руцишин, Пелех О. Р., Козак А. Р., Криворучко Н. М. // Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. – 2024. – № 75. – С. 27-36.

References

1. Zhirii, K. (2022). *Yak banki dopomagayut vistoyati yekonomitsi ta gromadyanam u chasi viini [How banks help the economy and citizens survive in times of war]*. <https://www.unian.ua/economics/finance/yak-banki-dopomagayut-vistoyati-ekonomici-tagromadyanam-u-chasiviyni-novini-ukrajina-11753254.html>.
2. Zaslavska, O.I. (2023). Dilema zrostannya vartosti bankivskikh depozitiv v umovakh voennogo chasu [The dilemma of increasing the value of bank deposits in wartime conditions]. *Aktualni pitannya yekonomiki, obliku, finansiv ta upravlinnya personalom: zbirnik materialiv VI Mizhnarodnoi naukovo-praktichnoi konferentsii – Current issues of economics, accounting, finance and personnel management: collection of materials of the VI International Scientific and Practical Conference* (pp. 92-93). Vid-vo UzhNU «Goverla».
3. Matviichuk, N., Zhigar, N. (2023). Suchasni tendentsii zaluchennya depozitiv bankami Ukraini [Modern trends in attraction of deposits by banks of Ukraine]. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, 3(35), 87-94.
4. Miroshnik, R., Kukhta, I. (2023). Didzhitalizatsiia bankivskoi systemy Ukrainy v suchasnykh umovakh [Digitization of the banking system of Ukraine in modern conditions]. *Yekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (49). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2327>
5. Natsionalnii bank Ukraini zniziv oblikovu stavku [The National Bank of Ukraine lowered the discount rate]. (n.d.). <https://bank.gov.ua>.
6. Ofitsiinii sait Natsionalnogo banku Ukrainy [Official website of the National Bank of Ukraine]. <https://bank.gov.ua>.
7. Panchenko, O., Maslyuk, O., Gorilenko, A. (2020). Bankivski riziki yak ob'ekt strakhuvannya v suchasnikh umovakh [Banking risks as an object of insurance in modern conditions]. *Problemy i perspektivi yekonomiki ta upravlinnya – Problems and prospects of economy and management*, (4(24)), 146-154.
8. Pro vnesennya zmin do deyakikh zakoniv Ukraini shchodo zabezpechennya stabilnosti sistemi garantuvannya vkladiv fizichnikh osib [On making changes to some laws of Ukraine on ensuring the stability of the deposit guarantee system of individuals], Law of Ukraine № 2180-IX (02.04.2022). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2180-20#Text>.

9. Prokopenko, N., Mironchuk, V., Shepel, I. (2022). Printsipi funktsionuvannya bankivskoi sistemi Ukrainy v umovakh viini. [The principles of functioning of the banking system of Ukraine in the conditions of war]. *Yekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 41. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1556/1497>.

10. Rushchishin, N.M., Pelekh, O.R., Kozak, A. R., Krivoruchko, N.M. (2024). Suchasni stan bankivskoi systemy Ukrainy ta perspektivi ii rozvytku [The current state of the banking system of Ukraine and prospects for its development]. *Visnik LTEU. Yekonomichni nauki – Bulletin of the University of Lviv Technological University. Economic Sciences*, (75), 27-36.

Отримано 29.08.2024

UDC 336.71

Olena Panchenko

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: pan68@ukr.net. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-8071-4983>

ResearcherID: [F-6779-2016](https://orcid.org/0000-0001-8071-4983)

Olena Tarasenko

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: prokopenkolena22@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-0701-933X>

Pavlo Anikeichyk

PhD of the department of finance, banking and insurance Chernihiv Polytechnic National
University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: panikeichyk@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0006-1605-9092>

Serhiy Serhiyansky

PhD of the department of finance, banking and insurance Chernihiv Polytechnic National
University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: ssg_90@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0004-5558-125X>

FEATURES OF DEPOSIT SERVICES MARKET DEVELOPMENT IN MODERN CONDITIONS

Within the article, peculiarities of the deposit services market in modern conditions are revealed, and their characteristics are provided. Among the most important features of the deposit market functioning under macroeconomic instability and martial law are the following: reduced confidence in the banking system and deposit outflows, a decline in long-term savings, increased risks of currency devaluation and high inflation.

It is noted that in modern conditions, a psychological factor has a significant impact on the deposit services market. Negative news can increase panic among depositors, leading to the increase in outflows from banks. Due to this, consumers' behavior is changing, and depositors may avoid major financial decisions, postponing significant investments or expenditures until a more stable period. A decline in confidence in the banking system leads to a massive withdrawal of funds from banks deposits and shift to safer assets.

It is noted that under conditions of instability and unpredictability, individuals and businesses are more likely to choose short-term financial instruments, which leads to reduction in long-term deposits and a decrease in the stability of the banking system.

During times of the macroeconomic instability, the risks of inflation increases significantly, which has a negative impact on the deposit market, since high inflation reduces the real value of savings and changes the behavior of depositors.

It is noted that the peculiarity of development of the deposit services market in modern conditions is a significant increase in the number of alternative instruments for investing households' funds, which may reduce interest in traditional deposit products, especially in the context of low deposit rates.

It is emphasized by the author that in today's environment, it is important to pursue a balanced monetary policy based on actual macroeconomic indicators and to take into account a psychological factor; as negative news can cause panic among the population. However, it is noted that due to the coordinated actions of the regulator and banks by using monetary instruments, the receipt of large amounts of financial assistance from foreign partners and digitalization of the banking sector, the national banking system is quite stable and ensures the smooth operation of financial institutions under martial law.

Keywords: *deposits; deposit services market; depositors; commercial banks; central bank; interest rates; financial stability; banking system; monetary policy.*

Table: 1. References: 10.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-309-318](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-309-318)

УДК 336.717.18

JEL Classification: G21; G24; C53

Олена Степанівна Сергєєва

кандидат економічних наук, доцент кафедри банківської справи
Одеського національного економічного університету (Одеса, Україна)

E-mail: lenasergeeva2007@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5523-3894>

ResearcherID: [B-2532-2015](https://orcid.org/0000-0002-5523-3894). **Scopus ID** 56158084400

МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ МОДЕЛЕЙ ОЦІНКИ ЛІКВІДНОСТІ БАНКІВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОГО ОПЕРАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА

У статті розглянуто оцінку ліквідності банків в умовах невизначеного операційного середовища за умовами міжнародних стандартів. Зокрема, було проаналізовано спектр об'єктів, що мають охоплюють моделі ризику ліквідності. Визначено, що моделі оцінки ліквідності мають включати обґрунтовані динамічні припущення, які повинні адекватно характеризувати мінливий характер внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на ліквідність. Систематизовано класифікація сценаріїв оцінки ліквідності банку та пріоритети формування сценаріїв в моделях оцінки ліквідності банку. Узагальнено вигляд формування моделей оцінки ліквідності банку на основі врахування міжнародних стандартів. Доведено, що моделі оцінки ліквідності є важливими інструментами, які дозволяють банкам ідентифікувати, вимірювати та ефективно управляти ліквідністю та ризиком ліквідності.

Ключові слова: ризик; ліквідність; моделі оцінки; сценарії оцінки; міжнародні стандарти.
Рис.: 4. Бібл.: 9.

Постановка проблеми. В умовах прояву кризових явищ зовнішнього середовища банку, зумовленого загрозами та наслідками військової агресії росії проти України, у зону ризику попадає ліквідність банку, тому необхідно завчасно аналізувати можливі «шокові» події та реакцію банку на них та застосовувати відповідні заходи щодо мінімізації негативного впливу зовнішнього середовища. Для того щоб запобігти виникненню криз ліквідності, важливого значення набуває вдосконалення оцінки ліквідності банку в системі управління нею з використанням сучасного та адаптованого до умов операційного середовища інструментарію, що базується на міжнародних стандартах та кращих практиках.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зважаючи на це, на підставі вивчення міжнародних стандартів та рекомендацій [1; 2; 3; 4; 5; 6], вважаємо за доцільне сформулювати узагальнені рекомендації щодо побудови моделей оцінки ліквідності, що відповідатимуть кращим практикам та умовам операційного середовища банків України.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Моделі оцінки є основними інструментами, що використовуються банками для контролю та ефективного управління ліквідністю. Зважаючи на складність ліквідності як об'єкта оцінки та прогнозування, єдиної методології цих процедур наразі не сформовано.

Метою статті є формування моделей оцінки ліквідності банку на основі врахування міжнародних стандартів.

Виклад основного матеріалу. Якісні моделі оцінки ліквідності мають комплексно охоплювати всі ключові об'єкти, які визначають ліквідний стан банку. Це означає, що в модель оцінки мають включатися:

– ризик ліквідності фондування (оцінка балансової ліквідності) для оцінки спроможності виконувати зобов'язання щодо фінансування в міру їх погашення. Це передбачає оцінку доступності та стабільності джерел фінансування, профілю строків погашення джерел фондування, ризиків концентрації, доступу до коштів центрального банку та потенційних розривів фондування за різними сценаріями;

– ризик ринкової ліквідності, що виникає через неспроможність банку здійснювати операції на ринку, не викликаючи значних коливань цін. Оцінка ліквідності в цьому випадку має передбачати: вимірювання глибини та ширини ринків для різних класів активів, спредів між ціною купівлі та продажу; визначення наявності контрагентів, які бажають їх купити або продати;

– умовний (позабалансовий) ризик ліквідності, що може виникнути внаслідок реалізації певних умовних подій, таких як списання позабалансових зобов'язань або потреба в забезпеченні похідних контрактів. Оцінка ліквідності в цьому випадку має передбачати вимірювання потенційного впливу умовних вимог та зобов'язань на ліквідність. Оцінювання ліквідності в цьому випадку включає стрес-тестування цих ризиків за різними сценаріями для оцінки їхніх потенційних потреб у ліквідності;

– ризик операційної ліквідності виникає через збої в операційних процесах, системах або інфраструктурі банку, які можуть перешкоджати його спроможності отримати доступ до коштів або провести розрахунки за транзакціями. Він передбачає оцінку стійкості операційних процесів, ефективності планів на випадок надзвичайних ситуацій та достатності резервів ліквідності для усунення операційних збоїв. Оцінка операційного ризику ліквідності має передбачати планування безперервності бізнесу, стрес-тестування операційних сценаріїв та підтримку відповідних буферів ліквідності для пом'якшення операційних ризиків.

Отже, моделі ризику ліквідності мають охоплювати весь спектр об'єктів, як це представлено на рис. 1.

Ефективні моделі оцінки ліквідності мають спиратися на деталізовані дані з різних джерел, що мають бути вичерпними, точними та своєчасними, щоб забезпечити адекватність отриманих аналітичних даних.

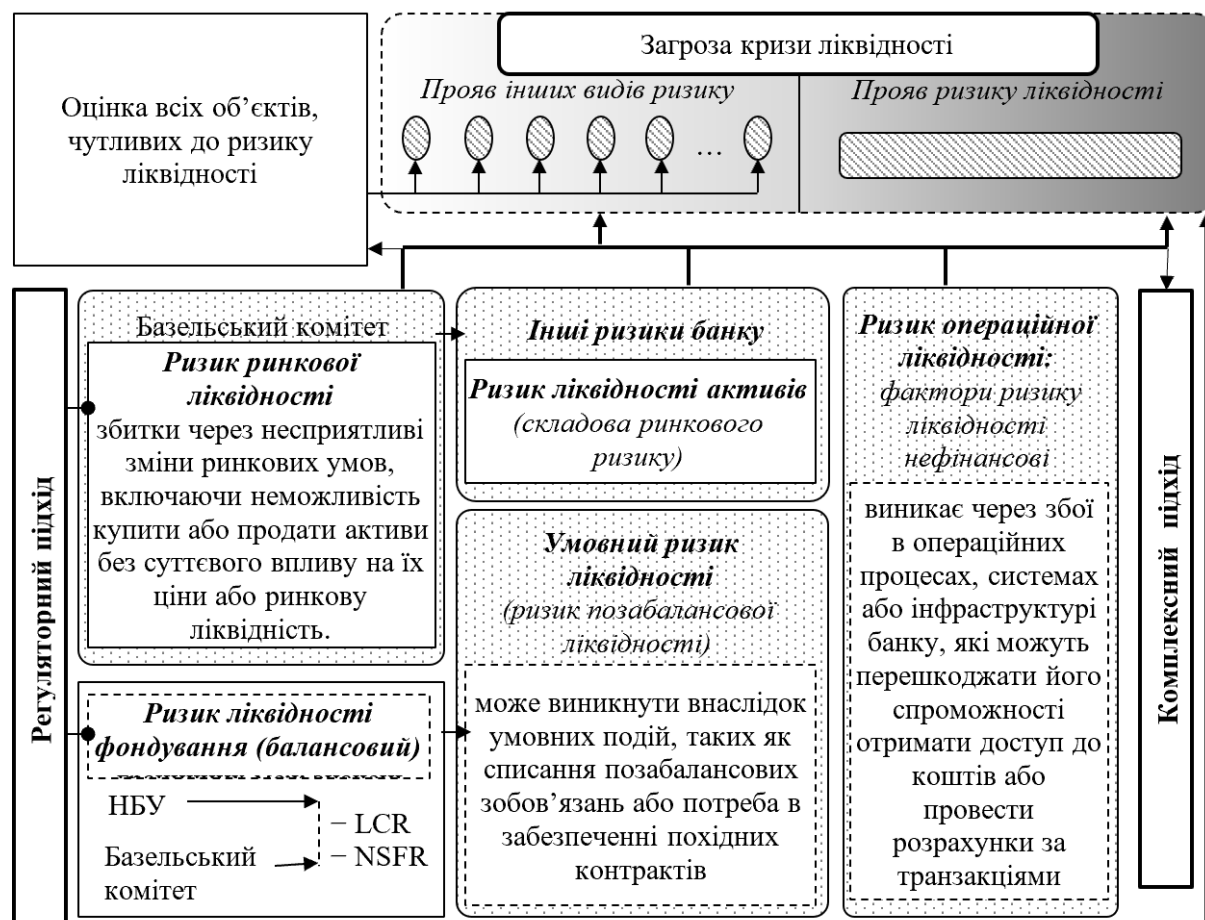


Рис. 1. Комплексна система об'єктів оцінки ліквідності банку
Джерело: узагальнено авторкою.

Інформаційне забезпечення оцінки ліквідності має включати дані щодо:

- транзакцій клієнтів з особливою увагою на ті з них, що можуть змінити рівень ліквідності банку;
- сегментації клієнтів, що дозволяють оцінити поведінку різних сегментів клієнтів (роздрібних, корпоративних клієнтів або інституційних інвесторів) та її вплив на ліквідність. Аналізуючи дані клієнтів, банки можуть адаптувати стратегії управління ліквідністю відповідно до конкретних потреб та характеристик різних сегментів, оптимізуючи розподіл буферів ліквідності;
- складу, профілю строків погашення та характеристик ліквідності фінансових інструментів на балансі банку;
- прогнозні грошові потоки, включаючи детальні прогнози очікуваних надходжень та відтоків грошових коштів на різних часових горизонтах;
- зовнішні фактори впливу на ліквідність для визначення їх потенційного впливу на рівень ліквідності банку та розроблення стратегії для зменшення ризику.

Моделі оцінки ліквідності мають включати обґрунтовані динамічні припущення, які повинні адекватно характеризувати мінливий характер внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на ліквідність. Це забезпечить адаптованість

моделей до індивідуальних характеристик діяльності банку, оскільки у цьому випадку вони відповідатимуть тенденціям ринку, бізнес-моделі, апетиту до ризику та профілю ризику, розміру та складності його діяльності (рис. 2).

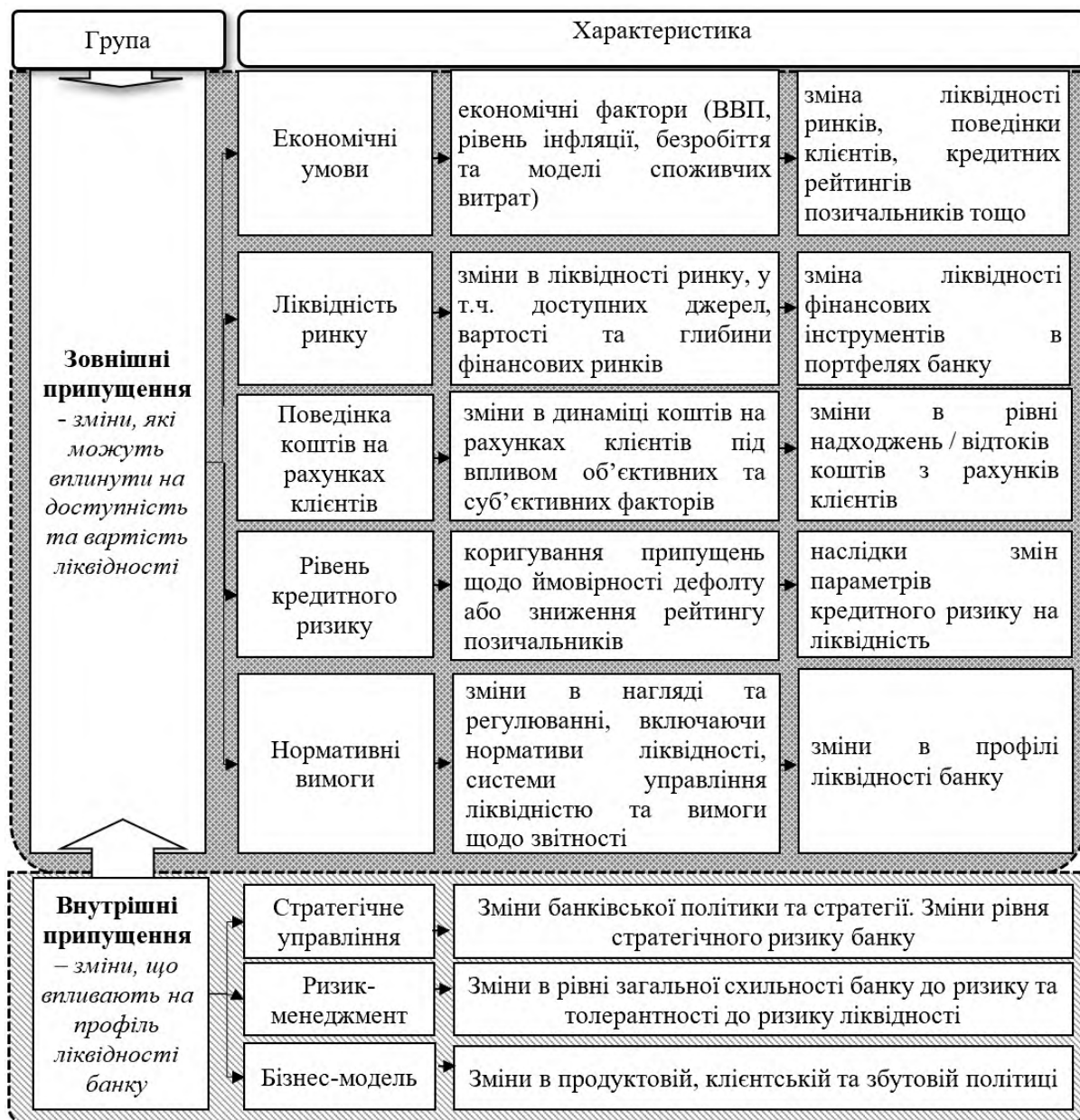


Рис. 2. Динамічні припущення в моделях оцінки ліквідності банку
Джерело: узагальнено авторкою.

Ефективна система динамічних припущень дозволить банкам адаптуватися до невизначених умов операційного середовища та нормативних вимог, а також приймати обґрунтовані рішення для забезпечення ліквідності та фінансової стійкості. Включаючи динамічні припущення в моделі оцінки, банки можуть покращити свою спроможність оцінювати ліквідність, оптимізувати стратегії управління ліквідністю та покращити загальну практику управління ризиками.

Сценарний аналіз є обов'язковим компонентом моделей оцінки ліквідності, під яким в рамках цього дослідження будемо розуміти метод, що передбачає визначення послідовних змін станів об'єкта, що аналізуються, за різних варіантів прогнозів зміни операційного середовища, в якому перебуває об'єкт, та його внутрішніх параметрів.

Банки мають проводити сценарний аналіз, щоб оцінити вплив потенційного розвитку подій у внутрішньому та/або зовнішньому середовищі на стан ліквідності та потреби у фінансуванні, визначити вразливі місця та на цій основі розробити плани на випадок непередбачених обставин для ефективного управління ліквідністю банку.

Основні сценарії в рамках системи оцінки ліквідності мають включати події, представлені на рис. 3.

1	Несприятливі економічні умови	збільшення неплатежів за кредитами, зменшення надходжень депозитів і вищі витрати на фінансування
2	Геополітичні ризики	сценарії впливу геополітичних подій, таких як політична нестабільність, торгові або регіональні конфлікти, на стан ліквідності банку
3	Регуляторні зміни	сценарії впливу змін у нормативних вимогах (правил управління ліквідністю, стандартів достатності буферів ліквідності тощо) на стан ліквідності банку
4	Нові ризики	сценарії впливу нових ринкових тенденцій, технологічних інновацій та інших факторів, які є неявними, але можуть створити загрози ліквідності банку в майбутньому
5	Втрата безперервності діяльності банку	сценарії впливу операційних збоїв на ефективність планів на випадок надзвичайних ситуацій, протоколів зв'язку та резервів ліквідності
6	Шоківі зміни процентної ставки	сценарії підвищення, так і зниження процентної ставки, що може вплинути на вартість депозитів, попит на кредити та вартість цінних паперів у портфелі банку
7	Шоківі зміни вартості активів	сценарії раптового та значного зниження вартості активів банку в контексті впливу на його ліквідність
8	Шоківі відтоки коштів клієнтів	сценарії втрати певної частки джерел фінансування та здатність банку замінити втрачені джерела та підтримувати адекватні буфери ліквідності

Рис. 3. Пріоритети формування сценаріїв у моделях оцінки ліквідності банку
Джерело: складено авторкою з урахуванням [1; 2; 3; 4; 5; 6].

Сценарний аналіз та його результати можуть використовуватись у процедурах планування ліквідності та як складова системи стрес-тестування.

Моделі оцінки ліквідності повинні включати системи стрес-тестування, що, як правило, оцінюють спроможність банку:

- протистояти масовому вилученню коштів клієнтів протягом визначених послідовних періодів (наприклад, 5, 10, 30 днів);
- врегулювати дисбаланси строків погашення на основі моделювання розриву ліквідності за кожним з них за різних сценаріїв з урахуванням ризику пролонгації;
- бути платоспроможним шляхом моделювання сценаріїв щодо витрат на фінансування, з одного боку, та (часткового) закриття джерел фінансування – з іншого.

Кінцева мета стрес-тестування ліквідності – визначити толерантність банку (як правило, максимальну) до ризику ліквідності, тобто кількісно оцінити максимальний рівень ризику, який банк готовий прийняти у стресових (екстремальних) умовах.

Стрес-тестування ліквідності включає компоненти кількісної та якісної оцінки.

Кількісна оцінка спрямована, перш за все, на визначення масштабу та послідовності виникнення екстремальних сценаріїв та масштабу їх впливу на об'єкти, включені до оцінки ліквідності. Стрес-тести ліквідності базуються на підходах, заснованих на дисбалансах строків погашення (GAP-аналіз), які можуть доповнюватися стохастичними компонентами для фінансових інструментів, за якими наявна достатня історична база даних. Стохастичний компонент спрямований на визначення ліквідності під ризиком (максимальний розрив ліквідності протягом певного періоду часу та заданого рівня достовірності) або VaR ліквідності (максимальна вартість ліквідності при певних припущеннях). Слід зважати на те, що ці моделі адекватні в базових сценаріях та сценаріях помірному стресу, але стикаються з обмеженнями при стрес-тестуванні сильних шоків ліквідності.

Якісний компонент сконцентрований на оцінці можливостей банку з мінімізації потенційних втрат та визначенні комплексу заходів, які належить вжити для зниження ризиків ліквідності та збереження необхідного рівня фінансової стійкості.

Доцільним також є проведення реверсивних стрес-тестів, де тести використовуються для визначення набору сценаріїв, які можуть призвести до дефіциту ліквідності. Реверсивні стрес-тести та тести, що моделюють «екстремальні, але правдоподібні» сценарії, доповнюють один одного, і на цій основі дають достовірну оцінку рівня ліквідності банку. Перевага проведення такого комплексного стрес-тестування полягає в отриманні інформації про чутливість банків до конкретних факторів стресу (наприклад, втрата фінансування або ліквідних активів, зростання попиту на умовні зобов'язання) – ключові передумови для надійних результатів стрес-тестів (з урахуванням теорії «чорного лебедя»).

В узагальненому вигляді формування моделі оцінки ліквідності банку на основі врахування міжнародних стандартів представлено на рис. 4.

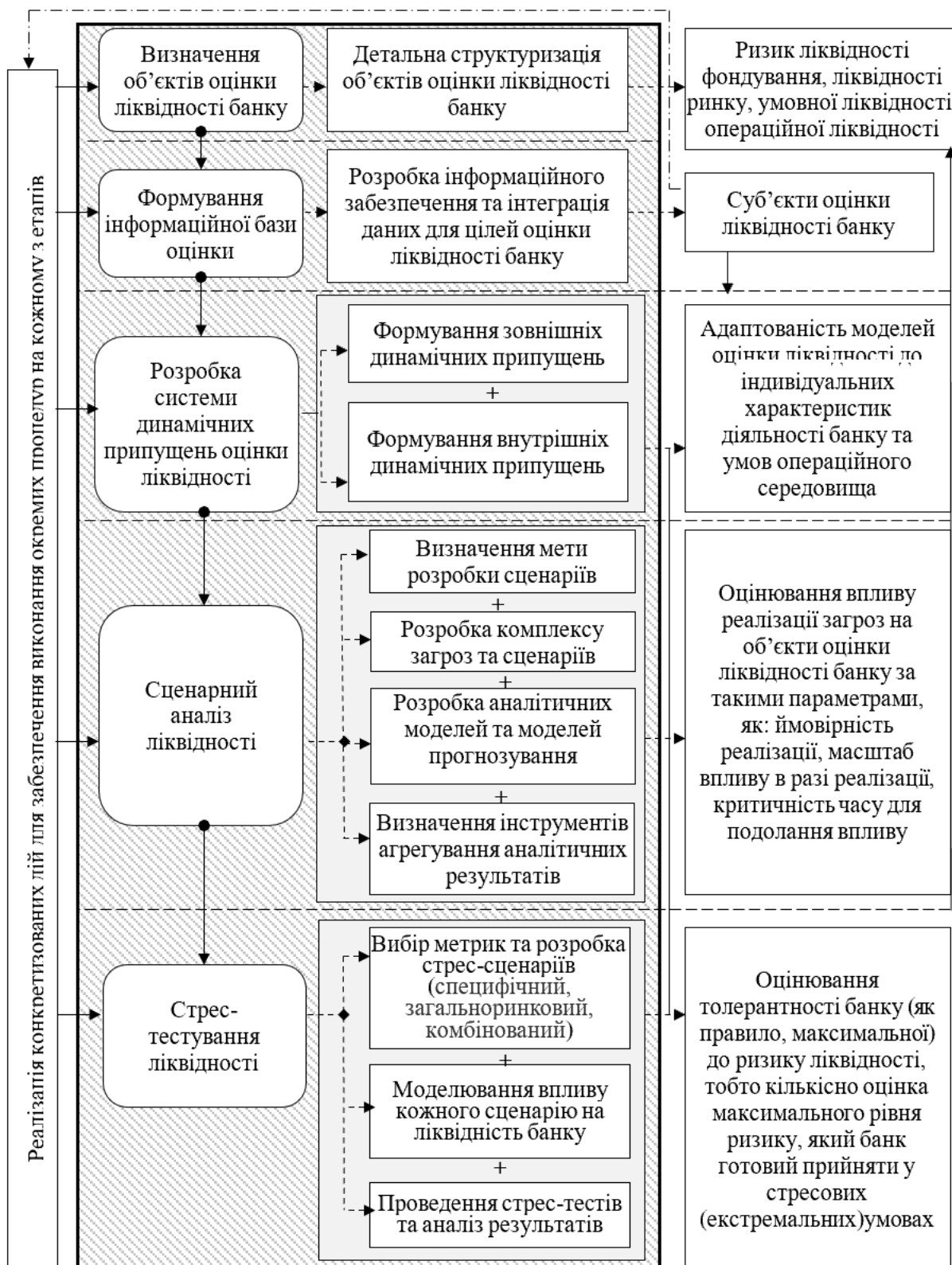


Рис. 4. Міжнародні стандарти моделей оцінки ліквідності
Джерело: складено авторкою з урахуванням [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7].

Банки мають регулярно перевіряти та переглядати моделі оцінки ліквідності, щоб забезпечити їх точність, надійність та відповідність.

Перевірка моделі передбачає порівняння результатів моделі з фактичними результатами, бек-тестування на основі історичних даних, оцінку адекватності припущень та обмежень моделі. Регулярний перегляд гарантує, що моделі залишаються ефективними в оцінці ліквідності.

Слід наголосити на тому, що моделі оцінки ліквідності мають характеризувати ризики ліквідності, яким піддається банк, адекватним та досить консервативним чином, беручи до уваги принцип пропорційності. Це означає, що більші банки, або банки, що мають складніші ризики, мають використовувати складніші методології оцінки ліквідності для формування якісної аналітичної бази та прийняття на цій основі ефективних управлінських рішень.

Висновки і пропозиції. Отже, моделі оцінки ліквідності є важливими інструментами, які дозволяють банкам ідентифікувати, вимірювати та ефективно управляти ліквідністю та ризиком ліквідності. Використовуючи комплексні вхідні інформаційні дані, динамічні припущення, сценарний аналіз та стрес-тестування, банки можуть покращити свою здатність оцінювати та контролювати ліквідність та забезпечувати фінансову стійкість.

Список використаних джерел

1. Barnhill T. Modeling Correlated Systemic Liquidity and Solvency Risks in a Financial Environment with Incomplete Information [Electronic resource] / T. Barnhill, L. Schumacher // IMF Working Paper. – 2011. – № 11/263. – Accessed mode: <http://www.imf.org/external/pubs/cat/longres.aspx?sk=25356>.
2. Basel III: International Framework for Liquidity Risk Measurement, Standards and Monitoring [Electronic resource] / Basel Committee on Banking Supervision. – 2010. – Accessed mode: <http://www.bis.org/publ/bcbs188.pdf>.
3. ECB Guide to the internal liquidity adequacy assessment process. European Central Bank [Electronic resource]. – 2018. – P. 34. – Accessed mode: https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm.ilaap_guide_201811.en.pdf.
4. EU Banks Liquidity Stress Tests and Contingency Funding Plans. European Central Bank [Electronic resource]. – 2008. – Accessed mode: <http://www.ecb.int/pub/pdf/other/eubanksliquiditystresstesting200811en.pdf>.
5. Ong L. L. A Guide to IMF Stress Testing Methods and Model [Electronic resource] / L. L. Ong // International Monetary Fund. – 2014. – P. 612. – Accessed mode: <https://doi.org/10.5089/9781484368589.071>.
6. Operational guidance for banks on the measurement and reporting of the liquidity situation in resolution. The Single Resolution Board [Electronic resource]. – 2023. – P. 18. – Accessed mode: https://www.srb.europa.eu/system/files/media/document/2023-06-16_Operational-Guidance-on-Liquidity-in-Resolution.pdf.
7. Павленко Л. Д. Ризик-фактори ліквідності банку та методи їх оцінювання в умовах волатильності банківської системи України [Електронний ресурс] / Л. Д. Павленко, А. П. Ткаченко // Ефективна економіка. – 2020. – № 6. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7946>.
8. Ребрик Ю. С. Стрес-тестування як інструмент оцінки ризику ліквідності банку [Електронний ресурс] / Ю. С. Ребрик // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. – 2009. – № 25. – С. 338-342. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/2-2014/233.pdf>.

9. Рябіченко Д. О. Розвиток системи управління ліквідністю банку з урахуванням інтересів та впливу стейкхолдерів [Електронний ресурс] : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08 / Д. О. Рябіченко ; Держ. ВНЗ "Укр. акад. банк. справи Нац. банку України. – Суми, 2015. – 244 с. – Режим доступу: <http://www.irbis-nbu.gov.ua/publ/REF-0000650959>.

References

1. Barnhill, T., Schumacher, L. (2011). Modeling Correlated Systemic Liquidity and Solvency Risks in a Financial Environment with Incomplete Information. *IMF Working Paper*, (11/263). <http://www.imf.org/external/pubs/cat/longres.aspx?sk=25356>.

2. Basel III: International Framework for Liquidity Risk Measurement, Standards and Monitoring. *Basel Committee on Banking Supervision*. (2010). <http://www.bis.org/publ/bcbs188.pdf>.

3. *European Central Bank*. (2018). ECB Guide to the internal liquidity adequacy assessment process. https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm.ilaap_guide_201811.en.pdf.

4. *European Central Bank*. (2008). EU Banks Liquidity Stress Tests and Contingency Funding Plans. <http://www.ecb.int/pub/pdf/other/eubanksliquiditystresstesting200811en.pdf>.

5. Ong, L.L. (2014). A Guide to IMF Stress Testing Methods and Model. *International Monetary Fund*. <https://doi.org/10.5089/9781484368589.071>.

6. Operational guidance for banks on the measurement and reporting of the liquidity situation in resolution (2023). *The Single Resolution Board*. https://www.srb.europa.eu/system/files/media/document/2023-06-16_Operational-Guidance-on-Liquidity-in-Resolution.pdf.

7. Pavlenko, L.D., Tkachenko, A.P. (2020). Ryzhik-factory likvidnosti banku ta metody yikh otsiniuvannya v umovakh volatylnosti bankivskoi systemy Ukrainy [Risk factors of bank liquidity and methods of their assessment in conditions of volatility of the banking system of Ukraine]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, (6). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7946>.

8. Rebyk Yu. C. (2009). Ctrec-tectuvannya yak instrument otsinky ryzyku likvidnosti banku [Credit rating as a tool for assessing bank liquidity risk]. *Problemy i perspektyvy rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy – Problems and prospects for the development of the banking system of Ukraine*, (25), 338-342. <http://global-national.in.ua/archive/2-2014/233.pdf>.

9. Riabichenko D. O. (2015). *Rozvytok systemy upravlinnia likvidnistiu banku z urakhuvanniam interesiv ta vplyvu steikkholderiv [Development of the bank's liquidity management system taking into account the interests and influence of stakeholders] [abstract of the dissertation of candidate's thesis]*. [Derzh. VNZ "Ukr. akad. bank. spravy Nats. banku Ukrainy]. <http://www.irbis-nbu.gov.ua/publ/REF-0000650959>.

Отримано 04.09.2024

UDC 336.717.18

Olena Serhieieva

PhD (Economics), Associate Professor, Department of Banking
Odesa National University of Economics, Odesa, Ukraine

E-mail: lenasergeeva2007@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5523-3894>

ResearcherID: [B-2532-2015](https://orcid.org/0000-0002-5523-3894). **Scopus ID** [56158084400](https://orcid.org/0000-0002-5523-3894)

INTERNATIONAL STANDARDS FOR BANKS' LIQUIDITY ASSESSMENT MODELS IN UNCERTAIN OPERATING ENVIRONMENT

Under the conditions of the manifestation of crisis phenomena in the bank's external environment, caused by the threats and consequences of Russia's military aggression against Ukraine, the bank's liquidity falls into the risk zone, therefore it is necessary to analyze in advance possible "shock" events and the bank's reaction to them and apply appropriate measures to minimize the negative impact of the

external environment. In order to prevent the liquidity crises, it is important to improve the bank's liquidity assessment in its management system using modern and adapted to the conditions of the operating environment tools based on international standards.

In particular, the range of objects covering liquidity risk models was analyzed. It was determined that liquidity assessment models should include reasonable dynamic assumptions which should adequately characterize the changing nature of internal and external factors affecting liquidity.

The formation of bank liquidity assessment models based on international standards was generalized. It was proven that model verification involves comparing model results with actual results, back-testing based on historical data, assessing the adequacy of model assumptions and limitations.

Attention was drawn to the fact that liquidity assessment models should characterize the liquidity risks to which the bank is exposed in an adequate and fairly conservative manner, taking into account the proportionality principle. This means that larger banks, or banks with more complicated risks, should use more complex liquidity assessment methodologies to form a qualitative analytical base and make effective management decisions on this basis.

It was concluded that liquidity assessment models are important tools which allow banks to identify, measure and effectively manage liquidity and liquidity risk. Using complex information inputs, dynamic assumptions, scenario analysis and stress testing, banks can improve their ability to assess and control liquidity and ensure financial stability.

Keywords: risk, liquidity; assessment models; assessment scenarios; international standards.

Fig.: 4. References: 9.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-319-328](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-319-328)

УДК 657.2:061

JEL Classification: M40

Олександр Олексійович Сидоренко

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, обліку і оподаткування
Національного університету «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: aleksalekseevih@stu.cn.ua. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5478-0688>

ResearcherID: [F-2724-2016](https://orcid.org/0000-0001-5478-0688)

ОБЛІК ОПЕРАЦІЙ З ІНОЗЕМНОЮ ВАЛЮТОЮ, ЯКА Є ГУМАНІТАРНОЮ ДОПОМОГОЮ, У ОТРИМУВАЧА

У статті проведено критичний аналіз чинного нормативно-правового забезпечення обліку гуманітарної допомоги, зокрема: Закону України «Про гуманітарну допомогу», «Порядку бухгалтерського обліку гуманітарної допомоги», НП(с)БО 21 «Вплив змін валютних курсів», що дозволило обґрунтувати необхідність розробки окремої методики обліку операцій в іноземній валюті, яка зарахована на рахунок отримувача зі статусом гуманітарної допомоги. Відповідно в роботі розроблено та представлено методику обліку операцій із надходження, утримання та використання іноземної валюти, яка є гуманітарною допомогою, у її отримувача, зокрема в частині відображення на рахунках обліку: курсових різниць на дату здійснення господарських операцій та дату балансу; перерахування на валютні рахунки набувачів; продажу іноземної валюти; використання іноземної валюти з метою придбання товарів (робіт, послуг) у нерезидентів чи резидентів (з наступною їх передачею набувачам).

Ключові слова: облік; гуманітарна допомога; іноземна валюта; окремий облік; методика; отримувач.

Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 8.

Постановка проблеми. Функціонування юридичних та фізичних осіб в умовах воєнного стану, погіршення економічної ситуації в країні та наявність інших несприятливих чинників зумовлює виникнення значної кількості осіб, що є соціально незахищеними, матеріально незабезпеченими та/або мають скрутне фінансове становище й відповідно потребують допомоги, зокрема гуманітарної. У цьому контексті актуалізується питання удосконалення методики обліку операцій з гуманітарною допомогою як у її отримувача, так й набувача. При цьому особлива увага має бути приділена питанням розробки методики обліку операцій з надходження, утримання та використання гуманітарної допомоги, що була отримана в іноземній валюті у суб'єкта господарювання – отримувача (особи зі статусом отримувача гуманітарної допомоги відповідно до Закону України «Про гуманітарну допомогу»).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питань облікового відображення гуманітарної допомоги присвячені наукові праці С. Н. Баліної, Т. С. Гайдучок, А. Г. Єфременко, Н. В. Кудлаєвої, Г. Майдуди, Ю. А. Малашенко, О. М. Прокопової, С. Савіцької, Т. Л. Слюніної, Т. М. Сушицької, Ю. В. Шавріної та інших, а питання обліку операцій з іноземною валютою були висвітлені в працях М. Бондаря, Ф. Бутинця, В. Леня та інших учених. Так, Ю. В. Шавріна, Т. Л. Слюніна [8] досліджували питання

спільних і відмінних рис благодійної та гуманітарної допомоги в межах чинного законодавства України та значну увагу приділили питанням документального оформлення й облікового відображення благодійної та гуманітарної допомоги бюджетними установами. Т. С. Гайдучок, Т. М. Сушицька [1] приділили значну увагу питання класифікації гуманітарної допомоги, її первинного оформлення та контролю за її цільовим використанням.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри значний доробок вищезазначених науковців, треба зауважити, що окремі питання обліку операцій із надходження, утримання та використання іноземної валюти, яка є гуманітарною допомогою, у її отримувача залишаються недостатньо вивченими як із теоретичного, так і з практичного погляду, зокрема в частині облікового відображення: курсових різниць на дату здійснення господарських операцій та дату балансу; продажу іноземної валюти; перерахування на валютні рахунки набувачів чи використання іноземної валюти з метою придбання товарів (робіт, послуг) у нерезидентів чи резидентів (з наступною їх передачею набувачам).

Мета статті. Головною метою цієї роботи є аналіз нормативно-правових актів, що регулюють загальні та спеціалізовані питання у сфері обліку, пов'язаних з операціями щодо гуманітарної допомоги у її отримувача, з метою наукового обґрунтування та розробки методики обліку операцій із надходження, утримання та використання іноземної валюти, яка є гуманітарною допомогою, у її отримувача.

Виклад основного матеріалу. З метою узагальнення нормативно-правового забезпечення обліку операцій із гуманітарною допомогою зарахованою на рахунок отримувача в іноземній валюті здійснимо їх систематизацію за рівнями.

Так, пропонуємо нормативно-правове забезпечення процесів обліку можливих операцій щодо гуманітарної допомоги, зарахованої на рахунок отримувача в іноземній валюті, поділити на чотири рівні, а саме:

I рівень. Конституція (Основний Закон) України.

II рівень. Закони України.

III рівень. Підзаконні нормативно-правові акти: Постанови, Порядки, Національні або Міжнародні стандарти обліку, Накази, Інструкції, Методичні рекомендації, Положення, Листи Міністерства фінансів України та інше.

IV рівень. Внутрішні нормативні акти суб'єкта господарювання-отримувача.

Використовуючи наведений вище розподіл, здійснимо узагальнення найбільш важливих нормативно-правових актів України, що мають вплив на процес організації та ведення бухгалтерського обліку операцій із надходження, утримання та використання іноземної валюти, яка є гуманітарною допомогою, у її отримувача (рис. 1.)

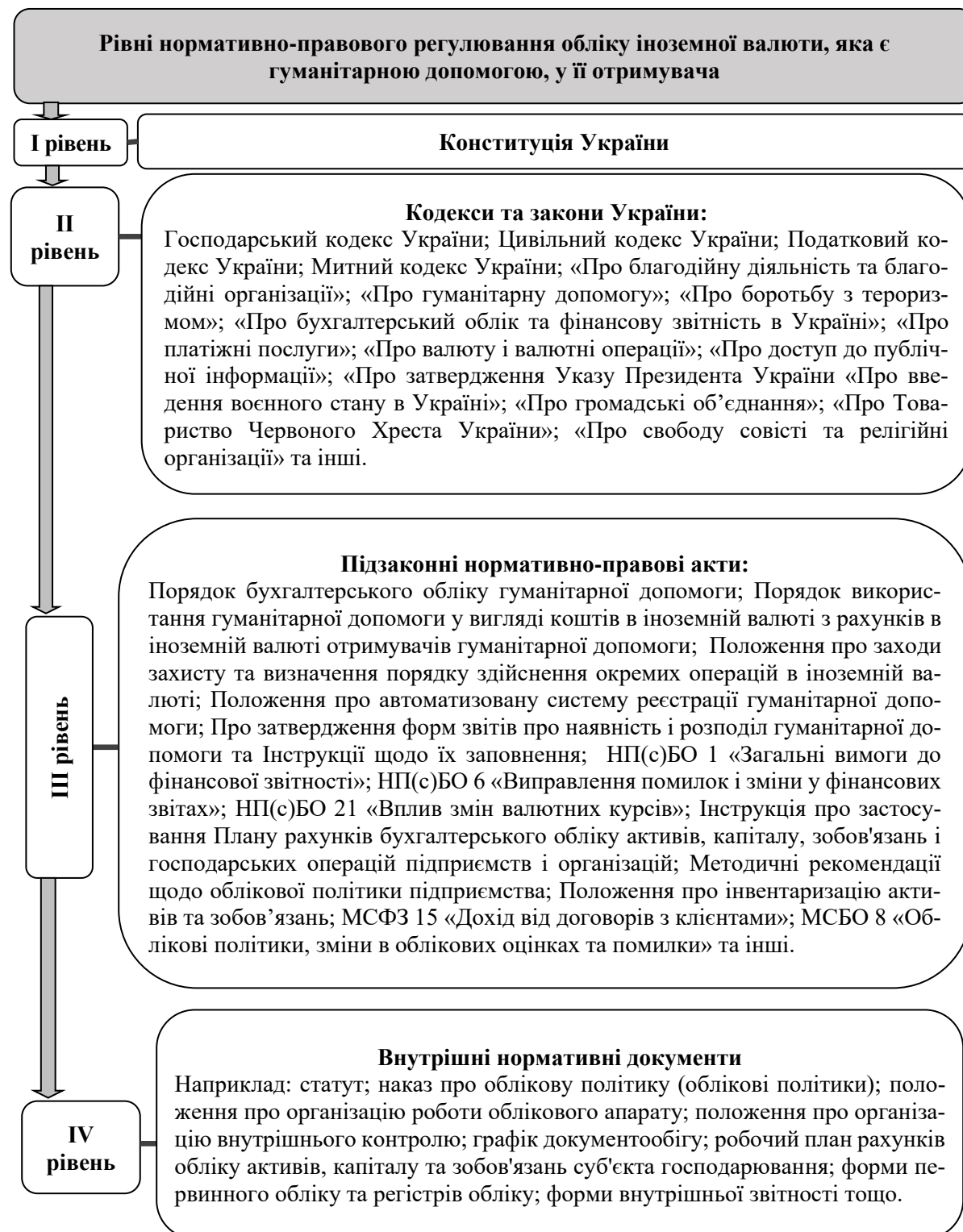


Рис. 1. Рівні нормативно-правового регулювання і забезпечення організації та ведення обліку операції щодо надходження, утримання та використання іноземної валюти, яка є гуманітарною допомогою, у її отримувача

Джерело: складено автором.

Відповідно до п. 1.6 Наказу Міністерства фінансів України від 14.12.99 року № 298 «Про порядок бухгалтерського обліку гуманітарної допомоги», «одержана іноземна валюта відображається у бухгалтерському обліку і звітності в грошовій одиниці України шляхом перерахунку суми в іноземній валюті відповідно до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 21 «Вплив змін валютних курсів»» [7].

Згідно з п. 5 НП(с)БО 21 «Вплив змін валютних курсів», «Операції в іноземній валюті під час первісного визнання відображаються у валюті звітності шляхом перерахунку суми в іноземній валюті із застосуванням валютного курсу на початок дня, дати здійснення операції» [3].

При цьому, відповідно до п. 4 НП(с)БО 21 «Вплив змін валютних курсів», іноземна валюта, яка є в розпорядженні суб'єкта господарювання, визнається монетарною статтею. Отже, за нею будуть визнаватись курсові різниці на дату балансу та дату здійснення господарських операцій відповідно до п. 7 та 8 вказаного стандарту, зокрема: «Для визначення курсових різниць на дату балансу застосовується валютний курс на кінець дня дати балансу. При визначенні курсових різниць на дату здійснення господарської операції застосовується валютний курс на початок дня дати здійснення операції», «Курсові різниці від перерахунку грошових коштів в іноземній валюті та інших монетарних статей про операційну діяльність відображаються у складі інших операційних доходів (витрат). Курсові різниці від перерахунку монетарних статей про інвестиційну і фінансову діяльність відображаються у складі інших доходів (витрат)» [3].

Водночас згідно зі ст. 7 Закону України «Про гуманітарну допомогу» «Гуманітарна допомога у вигляді іноземної валюти, що зараховується на рахунок в іноземній валюті отримувача гуманітарної допомоги, не підлягає обов'язковому продажу й має бути використана виключно за цільовим призначенням», «не підлягає списанню у безспірному порядку», «відсотки, які нараховуються на залишки коштів гуманітарної допомоги, мають статус гуманітарної допомоги й використовуються виключно за цільовим призначенням» [6], а відповідно до ст. 12 порушенням законодавства, зокрема, є: «використання гуманітарної допомоги не за цільовим призначенням; використання гуманітарної допомоги з метою отримання прибутку» [6].

Аналіз вищенаведених норм законодавства України (з урахуванням ст. 11 Закону України «Про гуманітарну допомогу», яка вимагає вести окремий облік іноземної валюти, що надійшла на рахунок отримувача як гуманітарна допомога), дає змогу зробити висновок, що до іноземної валюти, отриманої як гуманітарна допомога, отримувачем мають бути застосовані вимоги НП(С)БО 21 «Вплив змін валютних курсів» лише в частині первісного її визнання та в частині визнання дат, на які мають бути визначені курсові різниці (дата здійснення господарської операції та дата балансу) із застосуванням офіційного валютного курсу на початок або кінець дня (залежно від виду курсової різниці та вимог власної облікової політики).

На нашу думку, отримувач іноземної валюти, що є гуманітарною допомогою, не має право застосовувати вимоги НП(С)БО 21 «Вплив змін валютних курсів» щодо відображення курсових різниць у складі інших операційних доходів (витрат) чи інших доходів (витрат), оскільки мета отримання такої гуманітарної допомоги полягає в її подальшому розподілі або перерозподілі між набувачами гуманітарної допомоги, тобто фактично отримувач лише тимчасово утримує іноземну валюту, яка йому не належить та яку він може використати лише за цільовим призначенням (без права отримати прибуток від її тимчасового утримання).

З огляду на вказане, ми вважаємо, що курсові різниці на дату здійснення господарських операцій та дату балансу за іноземною валютою, отриманою як гуманітарна допомога, а також щодо активів і зобов'язань, які будуть отримані або сплачені у фіксованій (або визначеній) сумі іноземної валюти, що є гуманітарною допомогою, слід відображати в кореспонденції з рахунком обліку цільового фінансування.

На нашу думку, іноземна валюта, отримана як гуманітарна допомога, має бути відображена на окремому субрахунку (наприклад: 318 «Іноземна валюта, яка є гуманітарною допомогою»), проте вона може бути відображена і на додатковому субрахунку до субрахунку 312 «Поточні рахунки в іноземній валюті», аналогічно вважаємо, що рахунки обліку цільового фінансування, дебіторської і кредиторської заборгованості, інших активів й зобов'язань, які виникають у зв'язку з операціями щодо гуманітарної допомоги, повинні бути деталізовані субрахунками наступних порядків, з метою створення умов відокремленого обліку таких операцій від інших власних операцій (операцій не пов'язаних з отриманням і подальшим розподілом гуманітарної допомоги).

Відповідно до п. 3 Порядку використання гуманітарної допомоги у вигляді коштів в іноземній валюті з рахунків в іноземній валюті отримувачів гуманітарної допомоги, іноземна валюта, отримана як гуманітарна допомога, отримувачем може бути використання «виключно на цілі, визначені іноземним донором, для: розрахунків із резидентами та нерезидентами за придбання товарів (виконання робіт, отримання послуг) відповідно до законодавства; продажу на міжбанківському валютному ринку з метою подальших розрахунків з резидентами за придбання товарів (виконання робіт, отримання послуг); перерахування коштів на власні рахунки в іноземній валюті набувачів гуманітарної допомоги, відкриті в уповноважених банках України» [5].

Отже, з урахуванням природи походження валюти, а саме її гуманітарного статусу, у роботі було розроблено методика обліку господарських операцій з надходження, утримання та використання за призначенням, отримувачем іноземної валюти, яка є гуманітарною допомогою (табл. 1).

Таблиця 1

Методика обліку операцій із надходження, утримання та використання іноземної валюти, яка є гуманітарною допомогою, у її отримувача

Господарська операція	Дебет	Кредит	Сума
1	2	3	4
<i>Облік надходження іноземної валюти, яка є гуманітарною допомогою</i>			
На підставі письмової пропозиції донора та письмової згоди отримувача гуманітарної допомоги, зараховано 1 лютого 10 000 євро на валютний рахунок отримувача. Курс НБУ на 01.02.2024 – 40,7067	312	48	10000,00 Євро/ 407067,00 грн
<i>Облік утримання та переказу коштів на власні рахунки в іноземній валюті набувачів гуманітарної допомоги</i>			
Нараховано 29 лютого 10 євро (сума умовна) відсотків на залишок іноземної валюти на валютному рахунку отримувача. Курс НБУ на 29.02.2024 – 41,2968	373	48	10 Євро/ 412,97 грн
Припустимо, що відсотки нараховуються на кінець останнього дня місяця, а зараховують на рахунок на наступний день. Курс НБУ на 01.03.2024 – 41,2035	312	373	10 Євро/ 412,04 грн
Відображена курсова різниця на дату отримання відсотків. Курсові різниці тут і надалі визнаються в межах суми господарської операції, а не за всією статтею. Умовно з 1 березня відсотки на залишок більше не нараховуються.	48	373	0,93 грн
4 березня було здійснено переказ, одному з десяти набувачів гуманітарної допомоги, у розмірі 1001 євро (з урахуванням 1 Євро відсотків, що був перерозподілений на такого набувача). Курс НБУ – 41,2635	48	312	1001 Євро/ 41304,77 грн
Одночасно, відображена курсова різниця на дату переказу $(40,7067 - 41,2635) \cdot 1000 + (41,2035 - 41,2635) \cdot 1 = 556,86$ грн	312	48	556,86
Відображена курсова різниця на дату балансу (31.03.2024). Курс НБУ – 42,3670. $(40,7067 - 42,3670) \cdot 9000 + (41,2035 - 42,3670) \cdot 9 = 14953,17$ грн	312	48	14953,17
<i>Облік продажу іноземної валюти, яка є гуманітарною допомогою, з метою подальших розрахунків із резидентами при купівлі товарів (робіт, послуг*)</i>			
Отримувач 02.04.2024 подав до банку доручення на продаж 1001 євро. Курс НБУ – 42,1384. На наступний день євро були продані. Курс НБУ – 42,2768. Курс на міжбанку – 42,20.	334	312	1001 Євро/ 42180,54 грн
Одночасно, відображена курсова різниця $(42,1384 - 42,3670) \cdot 1001 = 228,83$ грн	48	312	228,83
Відображена курсова різниця на дату продажу $(42,2768 - 42,1384) \cdot 1001 = 138,54$ грн	334	48	138,54
Відображена комісійна винагорода. Умовно 100 грн	48	334	100,00
Зараховано на гривневий рахунок кошти від продажу за вирахуванням комісії. $42,20 \cdot 1001 - 100 = 42142,20$ грн	311	334	42142,20
Відображено збиток від продажу євро $(42,2 - 42,2768) \cdot 1001 = 76,88$ грн	48	334	76,88

Закінчення табл. 1

1	2	3	4
Отримано товар від резидента, грн	28	631	42142,20
Сплачено кошти постачальнику у гривнях	631	311	42142,20
Передано товар набувачу гуманітарної допомоги, грн	48	28	42142,20
<i>Облік розрахунків з нерезидентами за придбані товари (роботи, послуги*)</i>			
Отримано 05.04.2024 товар від нерезидента на суму 8008 євро. Курс НБУ – 42,3485	28	632	8008 Євро/ 339126,79 грн
Сплачено кошти постачальнику 08.04.2024. Курс НБУ – 42,0910	632	312	8008 Євро/ 337064,73 грн
Відображена курсова різниця за валютою $(42,0910 - 42,3670) \cdot 8008 = 2210,20$ грн	48	312	2210,20
Відображена курсова різниця за зобов'язаннями на дату сплати $(42,3485 - 42,0910) \cdot 8008 = 2062,06$ грн	632	48	2062,06
Передано товар набувачам гуманітарної допомоги, грн	48	28	339126,79

* – у разі отримання робіт, послуг використовується рахунок 23 замість рахунку 28.

Джерело: власна розробка автора з урахуванням [2; 4].

Використання, розробленої нами методики обліку операцій із надходження, утримання та використання іноземної валюти, яка є гуманітарною допомогою дозволить виконати вимоги ст. 11 Закону України «Про гуманітарну допомогу» щодо необхідності її обліку окремо від власних операцій в іноземній валюті та сприятиме наданню користувачам повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансовий стан та результати діяльності такого отримувача гуманітарної допомоги.

Треба зазначити, що МСФЗ не містять прямих вказівок щодо обліку операцій із надходження, утримання та використання іноземної валюти, яка є гуманітарною допомогою, у її отримувача.

Отже, відповідно до п. 10 МСБО 8 «Облікові політики, зміни в облікових оцінках та помилки», управлінський персонал має застосовувати судження під час розробки та застосування облікової політики щодо таких операцій.

На нашу думку, наведені в роботі бухгалтерські судження щодо відображення в обліку операцій з надходження, утримання та використання іноземної валюти, яка є гуманітарною допомогою, у її отримувача, забезпечать доречність, достовірність, нейтральність, обачність та повноту у всіх суттєвих аспектах відповідної інформації щодо таких операцій, що вказує на можливість застосування наведеної в роботі методики й суб'єктами господарювання – отримувачами, які ведуть облік за МСФЗ.

Висновки і пропозиції. У результаті проведеного дослідження виявлено, що питання обліку операцій отримання, тимчасового утримання та використання за цільовим призначенням іноземної валюти, яка надійшла як гуманітарна допомога на рахунок в іноземній валюті отримувача, залишаються недостатньо дослідженими як з теоретичного, так і з практичного погляду, зокрема в частині облікового відображення: курсових різниць на дату здійснення господарських операцій та дату балансу; продажу іноземної валюти; перерахування на валютні рахунки набувачів чи використання іноземної валюти з метою придбання товарів (робіт, послуг) у нерезидентів чи резидентів.

Систематизація нормативно-правових актів, що регулюють загальні та спеціалізовані питання у сфері організації та ведення обліку операцій із надходження, утримання та використання іноземної валюти, яка є гуманітарною допомогою, у її отримувача, дозволила виділити чотири їх рівні, впорядкувавши відповідні нормативні документи для якомога повнішого застосування їхніх положень.

Критичний огляд нормативно-правового регулювання та забезпечення організації та ведення обліку операції із надходження, утримання та використання іноземної валюти, яка є гуманітарною допомогою, у її отримувача став підґрунтям для обґрунтування необхідності розробки окремої методики обліку операцій в іноземній валюті, яка зарахована на рахунок отримувача зі статусом гуманітарної допомоги. Тому в роботі розроблено методику обліку операцій з надходження, утримання та використання іноземної валюти, яка є гуманітарною допомогою, у її отримувача.

Використання на практиці запропонованої методики обліку надходження іноземної валюти, яка є гуманітарною допомогою, її утримання (в тому числі обліку нарахованих відсотків на залишок) розрахунків з нерезидентами за придбані товари (роботи, послуги), переказу в іноземній валюті набувачам гуманітарної допомоги, продажу іноземної валюти, яка є гуманітарною допомогою, з метою подальших розрахунків з резидентами дозволить суб'єкту господарювання сформувати цілісну систему обліку операцій з використанням іноземної валюти, зокрема в частині відокремлення операцій з іноземною валютою, яка отримана у вигляді гуманітарної допомоги від власних операцій з іноземною валютою.

Загалом наведені в роботі пропозиції, за умови їх врахування на практиці отримувачами гуманітарної допомоги, сприятимуть наданню користувачам повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансовий стан та результати діяльності такого суб'єкта господарювання.

Список використаних джерел

1. Гайдучок Т. С. Облік гуманітарної допомоги: аналіз та практичні аспекти [Електронний ресурс] / Т. С. Гайдучок, Т. М. Сушицька // Ефективна економіка. – 2024. – № 2. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_2_85.

2. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій [Електронний ресурс]: Наказ Міністерства фінансів України від 30.11.1999 № 291. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text>.

3. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 21 «Вплив змін валютних курсів» [Електронний ресурс]: Наказ Міністерства фінансів України від 10.08.2000 № 193. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0515-00#Text>.

4. План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій [Електронний ресурс]: Наказ Міністерства фінансів України від 30.11.1999 № 291 (у редакції Наказу від 09.12.2011 № 1591). – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0892-99#Text>.

5. Порядок використання гуманітарної допомоги у вигляді коштів в іноземній валюті з рахунків в іноземній валюті отримувачів гуманітарної допомоги [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 22.03.2000 № 542 – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/542-2000-%D0%BF#Text>.

6. Про гуманітарну допомогу [Електронний ресурс] : Закон України від 22.10.1999 № 1192-XIV – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1192-14#Text>.

7. Про порядок бухгалтерського обліку гуманітарної допомоги [Електронний ресурс] : Наказ Міністерства фінансів України від 14.12.99 № 298 – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0915-99#Text>.

8. Шавріна Ю. В. Облік благодійної та гуманітарної допомоги в бюджетних установах в Україні / Ю. В. Шавріна, Т. Л. Слюніна // Бізнес Інформ. – 2024. – № 2. – С. 176–183.

References

1. Haiduchok, T.S., & Sushytska, T.M. (2024). Oblik humanitarnoi dopomohy: analiz ta praktychni aspekty [Accounting for humanitarian aid: analysis and practical aspects]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, (2). http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_2_85.

2. Instruksiia pro zastosuvannia Planu rakhunkiv bukhhalterskoho obliku aktyviv, kapitalu, zoboviazan i hospodarskykh operatsii pidpriemstv i orhanizatsii [Instructions on the application of the Plan of accounts of assets, capital, commitments and business operations of enterprises and organizations], Order of the Ministry of Finance of Ukraine dated November 30, 1999 № 291. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text>.

3. Natsionalne polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 21 «Vplyv zmin valiutnykh kursiv» [National regulation (standard) of accounting 21 «Effect of changes in exchange rates»], Order of the Ministry of Finance of Ukraine dated August 10, 2000 № 193. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0515-00#Text>.

4. Plan rakhunkiv bukhhalterskoho obliku aktyviv, kapitalu, zoboviazan i hospodarskykh operatsii pidpriemstv i orhanizatsii [The Plan of accounts of assets, capital, commitments and business operations of enterprises and organizations], Order of the Ministry of Finance of Ukraine dated November 30, 1999 № 291 (in the edition of the Order dated December 9, 2011 № 1591)]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0892-99#Text>.

5. Poriadok vykorystannia humanitarnoi dopomohy u vyhliadi koshtiv v inozemnii valiuti z rakhunkiv v inozemnii valiuti otrymuvachiv humanitarnoi dopomohy [Procedure for using humanitarian aid in the form of funds in foreign currency from foreign currency accounts of recipients of humanitarian aid], Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated March 22, 2000 № 542. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/542-2000-%D0%BF#Text>.

6. Pro humanitarnu dopomohu [On Humanitarian Aid], Law № 1192-XIV (October 22, 1999). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1192-14#Text>.

7. Pro poryadok bukhhalters'koho obliku humanitarnoyi dopomohy [About the accounting procedure for humanitarian aid], Order of the Ministry of Finance of Ukraine dated December 14, 1999 № 298. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0915-99#Text>.

8. Shavrina, Yu.V., & Sliunina, T.L. (2024) Oblik blahodiinoi ta humanitarnoi dopomohy v biudzhethnykh ustanovakh v Ukraini dopomohy [Accounting for Charitable and Humanitarian Aid in Budgetary Institutions in Ukraine]. *Biznes Inform – Business-inform*, (2), 176–183.

Отримано 12.09.2024

UDC 657.2:061

Oleksandr Sydorenko

PhD of Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Economics, Accounting and Taxation

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: aleksalekseeviih@stu.cn.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5478-0688>**ResearcherID:** [F-2724-2016](https://orcid.org/0000-0001-5478-0688)**ACCOUNTING FOR TRANSACTIONS WITH FOREIGN CURRENCY
THAT IS HUMANITARIAN AID WITH THE RECIPIENT**

Within the article, a critical analysis of the current regulatory framework for humanitarian aid accounting is provided, in particular: the Law of Ukraine “On Humanitarian Aid”, the “Procedure for Accounting for Humanitarian Aid”, National Accounting Regulation (Standard) 21 “Effect of Changes in Exchange Rates”, which allowed the author to propose a scientific approach to separating transactions with foreign currency received as humanitarian aid from other transactions of a business entity with foreign currency.

In the paper, a methodology for accounting for transactions on receipt, retention and use of foreign currency, which is humanitarian aid, by its recipient is developed, in particular, in terms of recording exchange rate differences on the accounts in the double entry system: exchange rate differences as of the date of business transactions and the date of the balance sheet; transfer to the recipients' foreign currency accounts; sale of foreign currency; use of foreign currency to purchase goods (works, services) from non-residents or residents (with their subsequent transfer to the recipients); accrued interest on the balance of humanitarian aid funds in foreign currency.

In the article, recommendations on the need to develop a working chart of accounts and suggests detailing the following accounts (with subaccounts of the following order) are developed: foreign currency; targeted financing; accounts receivable and payable; other assets and liabilities arising from humanitarian aid transactions to create conditions for separate accounting of such transactions from other own transactions (transactions not related to receipt and further distribution of humanitarian aid).

In general, the proposals presented in this paper, if taken into account in practice by recipients of humanitarian aid, will contribute to providing users with complete, truthful and unbiased information about the financial position and performance of this entity.

Keywords: *accounting; humanitarian aid; foreign currency; separate accounting; methodology; recipient.*

Fig.: 1. Table: 1. References: 8.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-329-340](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-329-340)

УДК 336.71(477)

JEL Classification G21, G32

Тетяна Олександрівна Шпомер

кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: tanya_shpomer@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6680-5889>
Researcher: [L-9323-2015](https://orcid.org/0000-0001-6680-5889)

Андрій Григорович Фабриченко

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: andriy.fabrychenko@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7543-2750>

БУФЕРИЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

Стаття присвячена дослідженню ролі буферизації як інструменту забезпечення фінансової стабільності банківської системи України. Проаналізовано значення капітальних буферів для зміцнення стійкості банків у кризових умовах, зокрема в контексті реалізації макропруденційної політики. Особливу увагу приділено типам буферів капіталу, їхнім функціям та критеріям застосування в умовах сучасних викликів. Досліджено зміни рівня контрциклічного буфера залежно від фаз фінансового циклу та етапи макропруденційних заходів щодо його впровадження. Розглянуто процес адаптації буферизації в українській банківській системі. На основі аналізу міжнародного досвіду та вітчизняної практики сформульовано рекомендації для підвищення ефективності впровадження капітальних буферів.

Ключові слова: буферизація; буфери капіталу; нормативи достатності капіталу; макропруденційна політика; фінансова стабільність; банківська система.

Рис.: 2. Табл.: 1. Бібл.: 17.

Постановка проблеми. Фінансова стабільність банківської системи є критично важливою для ефективного функціонування економіки України, оскільки банки виконують центральну роль у зберіганні заощаджень, забезпеченні кредитування, а також у сприянні капіталовкладенням, що підтримують розвиток бізнесу та соціально-економічний прогрес країни. Особливо актуальним це питання постає під час економічних криз та непередбачуваних змін на ринку, коли надійність банківської системи напряму впливає на можливість їх подолання та підтримки макроекономічної стабільності.

Під час кризових періодів банки стикаються зі збільшенням обсягів неплатежів, падінням доходів та зростанням ризиків ліквідності. Водночас в умовах невизначеності багато підприємств потребують додаткового фінансування для підтримки свого функціонування, але без стійкої банківської системи можливість отримати його значно ускладнюється. Фінансова стабільність банківського сектору дає можливість ефективно протистояти шокам, зберігаючи доступ до фінансування як для бізнесу, так і для домогосподарств, що сприяє підтримці економічної активності.

Для України, яка регулярно стикається з економічними викликами, у тому числі через нестабільність на світових ринках, інфляційні ризики та геополітичні фактори, стабільна банківська система є опорою для забезпечення фінансової довіри всередині країни та для залучення іноземних інвестицій. Сильна банківська система створює підґрунтя для підтримки національної грошової одиниці – гривні, обмежує інфляційний тиск та допомагає зберегти фінансову стійкість держави. Крім того, вона відіграє вирішальну роль у збереженні стабільності на валютному ринку, забезпеченні доступності кредитів для підприємців та підтримці соціальної стабільності через захист вкладників.

Тому забезпечення фінансової стабільності банківської системи України є важливим елементом стратегії національної економічної безпеки, що дозволяє країні ефективно функціонувати навіть у часи нестабільності та створює умови для сталого економічного розвитку в довгостроковій перспективі. У сучасних умовах особливої актуальності набуває питання впровадження механізмів захисту банків від раптових потрясінь і шоків, серед яких значне місце посідає буферизація.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Буферизація капіталу активно досліджується міжнародними організаціями, регуляторними органами та академічною спільнотою. У світовій практиці у наукових дослідженнях підкреслюється важливість буферів капіталу для підвищення стійкості банків та їх здатності витримувати економічні шоки.

Серед провідних закордонних науковців та дослідників, які зробили значний внесок у вивчення досліджуваного питання та продовжують працювати в цьому напрямку, можна виділити наступних: С. Андрае [2], Р. Ауер [3], К. Бастен [4], Дж. Бріджес [1], П. Варрасо, К. Віттіг [6], О. Дурсун-де Ніф [6], Д. Ейкман [1], М. Йонссон [9], Дж. Каппеллетті, Р. Коельо [5], А. П. Маркес, О. Матюніна [3], А. Монтей, С. О'Ніл [1], С. Онгега [3], В. Поздишев, А. Раджа [1], Ф. Рестой [5], Ж.-Ф. Сворос, С. Хачіюглу-Хоке [1], А. Шедльбауер [6] та ін.

Передумови та важливість імплементації буферів капіталу у вітчизняний банківський ринок досліджують такі вчені: Л. Бондаренко [8], П. Дадашова [9], О. Лактіонова [12], О. Лобова [13], Н. Мороз [8], Г. Онищенко [9], Н. Радова [16] та ін.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри значну увагу до процесу буферизації у світовій фінансовій практиці, на сьогодні недостатньо розкритими залишаються питання реалізації політики буферизації в контексті українських реалій, зокрема на тлі макроекономічних викликів, змін у регуляторній базі, а також із впровадженням міжнародних стандартів. З огляду на це, виникає необхідність у поглибленому вивченні та обґрунтуванні ролі буферів капіталу як інструменту підтримки фінансової стабільності банківської системи України, а також у визначенні найефективніших підходів до їх впровадження та регулювання.

Мета статті полягає у висвітленні ролі буферизації як ключового інструменту підтримки стабільності банківської системи та захисту її від системних ризиків.

Виклад основного матеріалу. Базова функція банківських установ – перерозподіл фінансових ресурсів через залучення коштів клієнтів і їх інвестування в кредити або інші активи з метою отримання прибутку. Така діяльність супроводжується низкою ризиків, пов'язаних із неповерненням кредитів, падінням вартості активів через зміну ринкових умов, операційними збоями в діяльності фінансових установ чи шахрайством. Реалізація цих ризиків знижує вартість активів і може ускладнити виконання зобов'язань перед вкладниками. Тому капітал банку має покривати потенційні збитки, забезпечуючи його стійкість навіть у кризових умовах.

Національний банк України контролює достатність капіталу банків через співвідношення розміру капіталу до активів, зважених на ризик. Розрахункова величина достатності – норматив достатності капіталу – порівнюється з мінімальними вимогами, які охоплюють оцінку таких ризиків, як кредитний, операційний та ринковий [10].

Нині українські банки утримують капітал переважно для покриття кредитного ризику та валютної складової ринкового ризику. Водночас операційний ризик, який набуває дедалі більшого значення, не враховується у мінімальних вимогах до капіталу. Операційний ризик передбачає ймовірність втрат через збої в роботі банківських систем, шахрайські дії або будь-які інші зовнішні чинники. Ринковий ризик також врахований не повністю. Крім втрат від зміни курсу валют, банки мають брати до уваги можливі збитки від змін процентних ставок, цін на акції чи товари тощо. Для забезпечення фінансової стійкості банківських установ важливим є встановлення вимог до утримання капіталу під операційний ризик та покриття ринкових ризиків.

Водночас через те, що діяльність банків пов'язана з багатьма іншими специфічними ризиками, регулятор також встановлює індивідуальні підвищені вимоги до достатності капіталу. Для забезпечення стійкості та реалізації стратегічних цілей банки мають постійно підтримувати капітал на рівні не нижчому, ніж той, що визначений з урахуванням усіх ризиків.

Разом з тим, для захисту від непередбачуваних подій і значних збитків банкам необхідно утримувати додатковий капітал «про запас». Такий резерв формується у вигляді капітальних буферів.

Загалом буферизація у фінансовій сфері – це процес створення додаткових фінансових резервів (буферів) для зміцнення стійкості банківської системи в умовах економічної нестабільності або зростання ризиків. Буфери капіталу, створювані банками, призначені для того, щоб зменшити вплив різких економічних коливань, захистити банківські установи від фінансових втрат та забезпечити стабільність усієї банківської системи.

Фінансова криза 2007–2009 років показала світовим фінансовим системам необхідність створення «амортизаційних подушок» у банківській сфері для захисту у надскладні часи. Поступове відновлення фінансового та реального секторів більшості національних економік, а також стрімке зростання кредитування спонукало регуляторів багатьох країн активувати капітальні буфери та запроваджувати інші макропруденційні заходи, мета яких полягала в нейтралізації системних ризиків та посиленні стійкості фінансового сектору задля забезпечення фінансової стабільності. У всіх країнах Європи був сформований постійний буфер консервації капіталу на рівні 2,5 %.

Криза, спричинена пандемією коронавірусу, випробувала стійкість банківського сектору та продемонструвала ефективність механізмів макропруденційної політики. За період економічного підйому держави змогли сформувати значні запаси капіталу, що дозволило більшості фінансових систем увійти у кризу в стійкому стані. Регулятори надали банкам можливість використовувати накопичені «подушки» капіталу та ліквідності для забезпечення стабільності фінансових установ і підтримки кредитування. Європейський центральний банк дозволив банкам, які перебували під його безпосереднім наглядом, тимчасово працювати з недотриманням окремих нормативів буферів капіталу та вимог до запасу високоякісних ліквідних активів [11].

Деактивацію макропруденційних буферів в Україні зробити було неможливо через нещодавній початок впровадження макропруденційної політики. Криза 2013-2014 рр., з якою зіштовхнулися українські банки та економіка, вимагала проведення антикризових заходів, що полягали в очищенні банківської системи та створенні сучасної системи нагляду. Тому, передумов для застосування традиційних макропруденційних заходів, таких як контрциклічний буфер капіталу, не існувало [11].

Запровадження макропруденційного інструментарію в Україні мало розпочатися з 1 січня 2020 року формуванням вітчизняними банками буфера капіталу на рівні 0,625 % від основного капіталу з поступовим зростанням до 2,5 % до 1 січня 2023 року. Крім того, до початку 2021 року 14 найбільших українських банків мали сформувати буфер системної важливості на рівні 1-2 % (залежно від рівня системної важливості кожного з них) [11]. Проте у зв'язку з початком пандемії COVID-19, а згодом і з повномасштабним вторгненням, Національним банком України було відтерміновано впровадження деяких з раніше намічених нормативів.

У законодавстві України передбачено формування банками таких буферів капіталу: буфер консервації; контрциклічний буфер; буфер системної важливості, якщо банк набув статусу системно важливого банку; буфер системного ризику (табл. 1).

Розміри капітальних буферів визначаються регулятором. Буфери консервації капіталу та системної важливості є обов'язковими для банків і мають утримуватися в стабільних умовах. Використання капіталу з цих буферів дозволяється лише у разі виникнення кризових ситуацій.

Таблиця 1

*Основні види капітальних буферів та їхня роль
у забезпеченні фінансової стабільності*

Назва буфера	Призначення та суть інструменту	Основні критерії застосування	Нормативне значення (у % від сукупної експозиції під ризиком)
Буфер консервації	Створює запас капіталу понад мінімальні вимоги у сприятливі періоди, щоб покрити можливі збитки в майбутньому та запобігти порушенню нормативів достатності капіталу під час криз. Зменшує проциклічність кредитування.	Використовується у нестресовий період для накопичення капіталу, що забезпечує здатність банків підтримувати його рівень в умовах економічного спаду.	2,5
Контрциклічний буфер	Запроваджує вищі вимоги до капіталу у періоди кредитної експансії з можливістю зниження або повної деактивації в моменти економічного спаду. Мета – зменшити проциклічність фінансової системи, підвищити стійкість банків до втрат, обмежити експансивну фазу кредитного циклу.	Розрив між темпами зростання кредитів та ВВП, а також інші індикатори (співвідношення цін на житло та доходів населення, частка витрат на обслуговування боргів у доходах домогосподарств та нефінансових корпорацій тощо).	0–2,5
Буфер системної важливості	Встановлює додаткові капітальні вимоги для системно важливих банків, банкрутство яких може значно вплинути на економіку. Підвищує здатність банків покривати втрати, зменшує ризик криз та нівелює конкурентні переваги великих банків.	Важливість банку для фінансової системи та економіки (за розміром, рівнем взаємопов'язаності з іншими банками та фінансовими установами, обсягом наданих послуг тощо).	1–2
Буфер системного ризику	Формує додатковий запас капіталу для зниження впливу довгострокових структурних ризиків. Може застосовуватися до всіх банків або до окремих груп банків. Покриває ризики, що не є вимірюваними (ринковий, кредитний, операційний).	Висока концентрація в секторі, високий рівень взаємопов'язаності, розмір фінансової системи (відносно ВВП), фінансові інновації. Якщо діють одночасно з буфером системної важливості, банки дотримуються більшого з них.	0–3

Джерело: складено авторами на основі [15; 17].

Запровадження контрциклічного буфера та буфера системного ризику вимагає наявності відповідних підстав, таких як надмірне кредитування або загрози фінансовій стабільності. У разі зростання таких ризиків регулятор завчасно має повідомити про рівень і терміни впровадження цих буферів [10].

Рівень контрциклічного буфера тісно пов'язаний із фазами фінансового циклу (рис. 1).



Рис. 1. Зміна рівня контрциклічного буфера залежно від фаз фінансового циклу

Джерело: [7].

Макропруденційні заходи щодо контрциклічного буфера капіталу проходять такі етапи [7]:

1. Запровадження (перша активація). Буфер активується на нейтральному рівні (спочатку 1 %, згодом 2 %) за умов, що аналізовані параметри вказують на стандартну інтенсивність циклічних ризиків, тобто відсутність підвищених стресів, стабільний фінансовий стан суб'єктів банківського сектора та стійке зростання кредитування.

2. Моніторинг ризиків. Якщо з'являються сигнали зростання циклічних ризиків у моделях раннього попередження або за допомогою інших індикаторів, рекомендується підвищення контрциклічного буфера понад нейтральний рівень.

3. Вивільнення (повне або часткове) передбачається у кризовий період фінансового циклу через:

- настання неочікуваних/надзвичайних подій, які можуть спричинити значні втрати банківського сектору і призвести до порушення фінансування економіки;
- матеріалізацію циклічних системних ризиків.

Рішення щодо вивільнення буфера та встановлення його рівня приймається з урахуванням характеру реалізованих ризиків та стану економічного середовища.

4. Відновлення. Оцінюється доцільність повернення до нейтрального рівня контрциклічного буфера, виходячи з доступних даних та інформації про стан фінансового сектора, які свідчать про завершення кризової фази. Відновлення буфера повинно, як правило, розпочинатися не раніше ніж через 2 роки після його попереднього вивільнення, з урахуванням одного року після повідомлення про повторне впровадження. Належний період адаптації є критично важливим з погляду готовності банківського сектору використовувати вивільнений капітал у кризовий період і підтримувати кредитування економіки.

Для контролю за виконанням банками вимог щодо формування капітальних буферів впроваджено термін «комбінований буфер капіталу», що відображає загальний розмір усіх капітальних буферів, встановлених для банку. Умови дотримання комбінованого буфера капіталу представлені на рис. 2.



* якщо за результатами банківського нагляду встановлені підвищені значення нормативів достатності капіталу

Рис. 2. Умови дотримання комбінованого буфера капіталу
Джерело: побудовано авторами на основі [15].

Національний банк України в межах подальшої імплементації законодавства Європейського Союзу оновив мінімальні вимоги до нормативів достатності капіталу банків, запровадивши нову трирівневу структуру капіталу. Починаючи з 5 серпня 2024 року банки зобов'язані дотримуватися таких нормативів:

- достатності основного капіталу 1 рівня (H_{OK1}) – на рівні 5,625 %;
- достатності капіталу 1 рівня (H_{K1}) – 7,5 %;
- достатності регулятивного капіталу (H_{PK}) – 8,5 % (до 31.12.2024 р.); 9,25 % (до 30.06.2025 р.); 10 % (із 01.07.2025 р.) [15].

Тим часом мінімальні значення розглянутих нормативів достатності капіталу в ЄС становлять відповідно 4,5, 6 та 8 %. Встановлення мінімальних значень достатності капіталу на рівні ЄС здійснюватиметься в подальшому з урахуванням стану банківської системи та повноти впровадження вимог ЄС.

Наступним етапом після виконання банками вимог до нової структури капіталу та накопичення його для покриття трьох основних ризиків: кредитного, ринкового та операційного буде формування капітальних буферів. Наразі фінансові установи активно працюють над цим завданням. Перехідний період триватиме до середини наступного року, а детальніша інформація щодо термінів впровадження подальших вимог очікується з 2025 року [14].

Буфери консервації капіталу та системної важливості є обов'язковими елементами як у стандартах Базельського комітету, так і в нормативних актах ЄС. Вони не підлягають скасуванню або деактивації під час криз. Якщо банк не може підтримувати ці буфери в повному обсязі, він обмежується у праві розподілу капіталу. Надалі фінансові установи мають подавати плани та демонструвати, як вони планують відновити необхідний рівень буферів [14].

Висновки і пропозиції. Буферизація є важливим інструментом фінансової стабільності, оскільки дозволяє банкам створювати додаткові резерви для захисту від економічних шоків і системних ризиків. У сучасних умовах капітальні буфери сприяють підтримці кредитування та збереженню довіри до банківської системи навіть під час криз. В Україні впровадження капітальних буферів відбувається із затримкою через макроекономічні виклики, пандемію COVID-19 та воєнну агресію, що ускладнює адаптацію європейських стандартів. Національному банку України доцільно продовжувати імплементацію вимог Базельського комітету та європейського законодавства з урахуванням особливостей функціонування української економіки. Насамперед запровадження контрциклічного буфера вимагає створення прозорого механізму його активації та вивільнення, виходячи із показників фінансового циклу; для посилення стійкості банків до кібератак, збоїв систем і шахрайських дій необхідним є включення операційних ризиків до мінімальних вимог капіталу; для збереження можливостей банків фінансувати економіку потрібно забезпечити гнучкий підхід до вимог щодо буферів у періоди криз; задля посилення довіри з боку вкладників і міжнародних інвесторів необхідне встановлення чітких вимог до звітності банків щодо виконання нормативів капіталу та використання буферів.

Завдяки буферизації банки стають більш стійкими та готовими до непередбачуваних змін на ринку. Це сприяє зниженню частоти банкрутств фінансових установ та посиленню фінансової стабільності всієї банківської системи, що позитивно впливає на економічний розвиток країни.

Список використаних джерел

1. Aikman D. Credit, Capital and Crises: a GDP-at-Risk Approach [Electronic resource] / D. Aikman, J. Bridges, S. Hacıoglu Hoke, C. O'Neill, A. Raja // Bank of England Working Paper. – 2019. – № 824. – Accessed mode: <https://ssrn.com/abstract=3459006>.

2. Andrae S. Fundamental Review of Capital Buffer Framework [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://ssrn.com/abstract=4353627>.
3. Auer R. The countercyclical capital buffer and the composition of bank lending [Electronic resource] / R. Auer, A. Matyunina, S. Ongena // Journal of Financial Intermediation. – 2022. – Vol. 52. – Accessed mode: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1042957322000183>.
4. Basten Ch. Higher Bank Capital Requirements and Mortgage Pricing: Evidence from the Counter-Cyclical Capital Buffer [Electronic resource] / Ch. Basten // Review of Finance. – 2020. – Vol. 24 (2). – Pp. 453–495. – Accessed mode: <https://doi.org/10.1093/rof/rfz009>.
5. Coelho R. Capital buffers and the micro-macro nexus [Electronic resource] / R. Coelho, F. Restoy // FSI Briefs. – 2024. – № 24. – Accessed mode: <https://www.bis.org/fsi/fsibriefs24.pdf>.
6. Dursun-de Neef Ö. Countercyclical capital buffers and credit supply: Evidence from the COVID-19 crisis [Electronic resource] / Ö. Dursun-de Neef, A. Schandlbauer, C. Wittig // Journal of Banking & Finance. – 2023. – Vol. 154. – Accessed mode: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378426623001358>
7. Strategy on the application of the countercyclical capital buffer in Poland: Material for a meeting of the Financial Stability Committee [Електронний ресурс]. – Accessed mode: https://nbp.pl/wp-content/uploads/2024/05/Strategia-nBA_EN-fin.pdf.
8. Бондаренко Л. П. Впровадження буферів капіталу як інструментів макропруденційного регулювання українського банківського сектору [Електронний ресурс] / Л. П. Бондаренко, Н. В. Мороз // Ефективна економіка. – 2021. – № 2. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8657>
9. Дадашова П. Макроекономічні ефекти від упровадження буфера консервації капіталу в українському банківському секторі / П. Дадашова, М. Йонссон, Г. Онищенко // Visnyk of the National Bank of Ukraine. – 2018. – № 243. – С. 36-46.
10. Дадашова П. Навіщо Національний банк підсилює вимоги до капіталу банків [Електронний ресурс] / Первін Дадашова, Ольга Данилець // Дзеркало тижня. – 2021. – 28 груд. – Режим доступу: <https://zn.ua/ukr/macrolevel/navishcho-natsionalnij-bank-pidsiljuje-vimohi-do-kapitalu-bankiv.html>.
11. Даниленко А. Макропруденційна політика центробанків випробовується першою кризою [Електронний ресурс] / А. Даниленко // Financial club. – 2020. – Режим доступу: <https://finclub.net/priama-mova/makroprudentsiina-polityka-tsentrobankiv-vyprovovuietsia-pershoiu-kryzoiu.html>.
12. Лактіонова О. А. Буферизація фінансової стабільності на основі формування механізму макропруденційного регулювання [Електронний ресурс] / О. А. Лактіонова // Економіка і організація управління. – 2016. – № 1(21). – С. 127–142. – Режим доступу: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/2378/2412>.
13. Лобова О.М. Практика використання інструментів регулювання банківської діяльності в Україні [Електронний ресурс] / О.М. Лобова, М.Ю. Москалюк // Економіка та суспільство. – 2023. – Вип. 50. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2347/2268>.
14. Поточний портфель «5-7-9» уже занадто великий для бюджету-2024 і питання боргу за програмою все ще актуальне [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу: <https://interfax.com.ua/news/interview/1000393.html>.
15. Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні [Електронний ресурс] : Постанова Правління НБУ від 28.08.2001 № 368. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01#n25>.

16. Радова Н. В. Достатність капіталу у забезпеченні фінансової стабільності діяльності банків України [Електронний ресурс] / Н. В. Радова // Науковий вісник ОНЕУ. – 2021. – № 11-12. – С. 56-67. – Режим доступу: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2021/288-289/pdf/56-67.pdf>.

17. Стратегія макропруденційної політики Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-makroprudentsiynoyi-politiki-natsionalnogo-banku-ukrayini>.

References

1. Aikman, D., Bridges, J., Hacıoğlu Hoke, S., O'Neill, C., & Raja, A. (2019). Credit, Capital and Crises: a GDP-at-Risk Approach. *Bank of England Working Paper*, 824. <https://ssrn.com/abstract=3459006>.

2. Andrae, S. Fundamental Review of Capital Buffer Framework. <https://ssrn.com/abstract=4353627>.

3. Auer, R., Matyunina, A., Ongena, S. (2022). The countercyclical capital buffer and the composition of bank lending. *Journal of Financial Intermediation*, 52. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1042957322000183>.

4. Basten, Ch. (2020). Higher Bank Capital Requirements and Mortgage Pricing: Evidence from the Counter-Cyclical Capital Buffer. *Review of Finance*, 24(2), 453–495. <https://doi.org/10.1093/rof/rfz009>.

5. Coelho, R., Restoy, F. (2024). Capital buffers and the micro-macro nexus. *FSI Briefs*, 24. <https://www.bis.org/fsi/fsibriefs24.pdf>.

6. Dursun-de Neef, Ö., Schandlbauer, A., Wittig, C. (2023). Countercyclical capital buffers and credit supply: Evidence from the COVID-19 crisis. *Journal of Banking & Finance*, 154. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378426623001358>.

7. Strategy on the application of the countercyclical capital buffer in Poland: Material for a meeting of the Financial Stability Committee. (2024). https://nbp.pl/wp-content/uploads/2024/05/Strategia-nBA_EN-fin.pdf.

8. Bondarenko, L.P., Moroz, N.V. (2021). Vprovadzhennia buferiv kapitalu yak instrumentiv makroprudentsiynoho rehuliuвання ukraïnskoho bankivskoho sektoru [Capital buffers introduction as a tool of macroprudency regulation of the Ukrainian banking sector]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 2. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8657>.

9. Dadashova, P., Yonsson, M., Onyshchenko, H. (2018). Makroekonomichni efekty vid uprovadzhennia bufera konservatsii kapitalu v ukraïnskomu bankivskomu sektori [Macroeconomic effects from the capital conservation buffer implementation in the Ukrainian banking sector]. *Visnyk of the National Bank of Ukraine*, 243, 36-46.

10. Dadashova, P., Danylets, O. (2021). Navishcho Natsionalnyi bank pidsyliuie vymohy do kapitalu bankiv [Why does the National Bank strengthen the capital requirements of banks]. *Dzerkalo tyzhnia – Mirror of the week*. <https://zn.ua/ukr/macrolevel/navishcho-natsionalnij-bank-pidsiljuje-vimohi-do-kapitalu-bankiv.html>.

11. Danylenko, A. (2020). Makroprudentsiina polityka tsentrobankiv vyprovovuietsia pershoiu kryzoiu [The macroprudential policy of central banks is being tested by the first crisis]. *Financial club*. <https://finclub.net/priama-mova/makroprudentsiina-polityka-tsentrobankiv-vyprovovuietsia-pershoiu-kryzoiu.html>.

12. Laktionova, O.A. (2016). Buferizatsiia finansovoi stabilnosti na osnovi formuvannia mekhanizmu makroprudentsiynoho rehuliuвання [Making buffer of financial stability on the basis of macroprudential regulation mechanism]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and Organization of Management*, 1(21), 127–142. <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/2378/2412>.

13. Lobova, O.M., Moskaliuk, M.Iu. (2023). Praktyka vykorystannia instrumentiv rehuliuвання bankivskoi diialnosti v Ukraini [The practice of using banking regulatory tools in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 50. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2347/2268>.

14. Potochnyi portfel «5-7-9» uzhe zاناتo velykyi dlia biudzhetu-2024 i pytannia borhu za prohramoiu vse shche aktualne [The current «5-7-9» portfolio is already too large for the 2024 budget and the issue of program debt is still relevant]. (2024). <https://interfax.com.ua/news/interview/1000393.html>

15. Pro zatverdzhennia Instruksii pro poriadok rehuliuвання diialnosti bankiv v Ukraini [On the approval of the Instruction on the procedure for regulating the activities of banks in Ukraine], Resolution of the Board of the NBU № 368 (2001, August 28). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01#n25>.

16. Radova, N.V. (2021). Dostatnist kapitalu u zabezpechenni finansovoi stabilnosti diialnosti bankiv Ukrainy [Adequacy of capital in ensuring the financial stability of Ukrainian banks]. *Naukovyi visnyk ONEU*, 11-12, 56-67. <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2021/288-289/pdf/56-67.pdf>.

17. Stratehiia makroprudentsiinoi polityky Natsionalnoho banku Ukrainy [Macroeprudential policy strategy of the National Bank of Ukraine]. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-makroprudentsiynoyi-politiki-natsionalnogo-banku-ukrayini>.

Отримано 21.08.2024

UDC 336.71(477)

Tetiana Shpomer

PhD in Economics, Associate Professor of Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: tanya_shpomer@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-6680-5889>

Researcher: [L-9323-2015](https://orcid.org/0000-0001-6680-5889)

Andrii Fabrychenko

PhD Student of the Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: andriy.fabrychenko@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0005-7543-2750>

BUFFERING AS A TOOL FOR FINANCIAL STABILITY OF THE BANKING SYSTEM OF UKRAINE

The financial stability of the banking system is critically important for the good functioning of the country's economy. For Ukraine, that regularly faces economic challenges, including instability in global markets, inflationary risks and geopolitical factors, a stable banking system is a pillar for ensuring financial confidence within the country and for attracting foreign investment. The financial stability ensuring of Ukraine's banking system is an important element of the national economic security strategy, which allows the country to function effectively even in times of instability and creates conditions for sustainable economic development in the long term perspective. In current conditions, the issue of implementing mechanisms to protect banks from sudden upheavals and shocks, among which buffering occupies a significant place, is becoming particularly relevant.

The role of buffering as a tool for ensuring the financial stability of the banking system of Ukraine is examined in the article. The importance of the banking sector for the stable functioning of the country's economy is characterized. The value of capital buffers for strengthening the stability of banks in

crisis conditions is analyzed, in particular in the context of the implementation of macroprudential policy. Particular attention is paid to the types of capital buffers, their functions and application criteria in the conditions of modern challenges. Changes in the level of the countercyclical buffer depending on the phases of the financial cycle and the stages of macroprudential measures related to its implementation are studied. The conditions for compliance of the combined capital buffer by banking institutions are researched. The process of adaptation of buffering in the Ukrainian banking system is considered. As a part of the implementation of the legislation of the European Union, updated minimum requirements for banks' capital adequacy standards are considered in connection with the introduction of a new three-tier capital structure. Attention is focused on the need to create a transparent mechanism for activating and releasing the countercyclical buffer, including operational risks to the minimum capital requirements, as well as ensuring the flexibility of requirements for capital buffers in crisis conditions.

Keywords: buffering; capital buffers; capital adequacy standards; macroprudential policy; financial stability; banking system.

Fig.: 2. Table: 1. References: 17.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-341-352](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-341-352)

УДК 658.14/17:[330.5:004]

JEL Classification: D22

Сергій Миколайович Лесун

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: serhii.lesun@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0003-0096-3077>

ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВ ТА ЇЇ ОСОБЛИВОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

У статті проведено аналіз наукових підходів до визначення сутності фінансової безпеки підприємств, визначено основні сутнісні характеристики цього поняття та складові фінансової безпеки підприємства в умовах цифровізації. Сформульовано переваги сучасних цифрових технологій для забезпечення фінансової безпеки підприємства, які сприяють ефективнішому управлінню фінансами, ризиками та ресурсами, охарактеризовано потенційні ризики для фінансової безпеки підприємств в умовах цифрової економіки та їхні наслідки; виділено основні напрями забезпечення фінансової безпеки, які характеризують комплексний підхід, дозволяючи підприємствам ефективно функціонувати в умовах цифрової економіки.

Ключові слова: фінансова безпека; цифрова економіка; ризики; цифровізація; інформаційно-комунікаційні технології.

Табл.: 3. Бібл.: 24.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки вже неможливо уявити без цифрової трансформації, яка кардинально змінює традиційні підходи до організації виробництва, управління та збуту, продукує нові інформаційно-комунікаційні технології, віртуальні продукти та послуги, а також відкриває перед бізнесом унікальні можливості для просування товарів на нові ринки.

Цифрова економіка стає для підприємств драйвером інновацій, розвитку та глобалізації, але водночас вона висуває перед бізнесом нові виклики, що пов'язані з безпекою, конкуренцією та необхідністю швидкої адаптації до динамічних умов сьогодення.

Поява у зв'язку з цим нових видів ризиків, яких не було при традиційній економіці, вимагає від підприємств адаптації до реалій сучасності, а також необхідності посилення їх фінансової безпеки перед впливом зовнішніх і внутрішніх загроз у цифровому середовищі. Тому підприємству необхідно приділяти першочергову увагу адаптації до цифрових реалій, впровадженню інноваційних підходів до управління ризиками та захисту фінансових ресурсів, а питання фінансової безпеки, яка виступає ключовим фактором фінансової стійкості підприємств в умовах цифровізації, нині стають особливо актуальними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проведений аналіз вітчизняних і зарубіжних наукових публікацій засвідчує, що питанням забезпечення фінансової безпеки присвячено багато праць таких науковців, як О. Ареф'єва, О. Барановський, І. Бланк, О. Василик, А. В. Геєць, А. Єпіфанов, М. Єрмошенко, С. Ілляшенко, Ю. Лаврова, І. Манцуров, В. Мунтіян, Т. Меменбург, Г. Пи-

рогов, О. Терещенко, Г. Шиназі, С. Шкарлет та ін. Функціонування та розвиток підприємств в умовах цифрової економіки досліджували у своїх наукових доробках такі вчені як: А. Андерсон, К. Бровенко, М. Верескун, С. Задрізна, С. Карплюк, Е. Краузе, О. Криволоручко, М. Личковська, М. Портер, І. Струтинська, Д. Тапскотт, С. Тульчинська, О. Якушев та ін.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. У наукових працях зазначених вище науковців досліджено теоретичні та практичні аспекти фінансової безпеки суб'єктів господарювання, процесів цифровізації та цифрової трансформації, що відбуваються в сучасній економіці. Проте на сьогодні питання впливу процесів цифровізації на фінансову безпеку підприємств потребують подальших теоретичних та прикладних досліджень.

Мета статті полягає в дослідженні впливу цифровізації на функціонування системи фінансової безпеки підприємств.

Виклад основного матеріалу. У зв'язку прискоренням процесів впровадження сучасних цифрових технологій у всіх сферах фінансово-економічної діяльності суб'єктів підприємництва проблема забезпечення фінансової безпеки набуває особливої значущості та стає одним із найважливіших завдань фінансового менеджменту підприємств.

Сьогодні фінансова безпека є фундаментальною складовою фінансової стійкості та основою стабільного і гармонійного розвитку будь-якого бізнесу [7]. Впровадження новітніх цифрових технологій, оптимізація бізнес-процесів та адаптація до глобальних змін вимагають від підприємств ефективного управління ризиками та побудови ефективної системи захисту фінансових ресурсів.

Наукові підходи до визначення фінансової безпеки підприємств ґрунтуються на різних економічних школах, концепціях та підходах до управління фінансами. У табл. 1 наведено основні підходи, які можна виділити для визначення та аналізу фінансової безпеки підприємств.

Багато науковців вважають, що найбільш ефективним у визначенні сутності фінансової безпеки є **комплексний підхід**, який інтегрує ряд теоретико-методологічних положень, що дозволяють врахувати специфіку діяльності підприємства, особливості зовнішнього середовища й фінансові цілі й завдання. Важливість комплексного підходу полягає в інтеграції різних аспектів діяльності підприємства (фінансових, економічних, виробничих) для мінімізації впливу зовнішніх та внутрішніх загроз. У межах цього підходу фінансова безпека розглядається як одна з головних складових загальної системи економічної безпеки підприємства, а підприємство аналізується як складна система, що знаходиться в постійній взаємодії із зовнішнім середовищем.

Ризикоорієнтований підхід акцентує увагу на ідентифікації та управлінні фінансовими ризиками, а фінансова безпека розглядається через призму антикризового управління та механізмів управління і мінімізації наслідків ризиків. Основною метою при цьому є забезпечення такого рівня захисту фінансових ресурсів, що дозволяє уникнути негативних впливів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Таблиця 1

*Систематизація підходів до визначення
поняття «фінансова безпека підприємства»*

Підходи до визначення фінансової безпеки	Автори	Основні положення
Комплексний підхід	Судакова О.І. [1], Крутова А.С., Ставерська Т. О., Шевчук І.Л. [23], Блакита Г., Галушак Т. [22], Бланк І.О. [3], Бондарчук Н., Гуменчук Н. [4], Могильна Л. [13], Івашина Є.М., Чібісова І.В., [21] та ін.	- складова економічної безпеки підприємства; - захищеність від внутрішніх та зовнішніх загроз; - система кількісних та якісних параметрів фінансового стану, що відображає рівень його захищеності; - збалансованість та якість фінансових інструментів, технологій, послуг.
Ризикоорієнтований підхід	Куцик В.І., Бартиш А.І. [10], Сукрушева Г.О., Коляда К.В. [19], Шиназі Г. [9] та ін.	- діяльність з управління ризиками; - захист від зовнішніх та внутрішніх загроз та мінімізація їх наслідків; - стабільність розвитку підприємства.
Ресурсний підхід	Реверчук Н. [16], Марченко О. [11], Ареф'єва О., Кузенко Т. [2], Мунтіян В. [14], Загородній А., Вознюк Г. [6], Мельник І. [5] та ін.	- найбільш ефективне використання корпоративних ресурсів; - достатність фінансових ресурсів для задоволення своїх потреб і виконання зобов'язань; - ефективна та стабільна діяльність підприємства.
Стратегічний підхід	Кракос Ю., Разгон Р. [8], Гукова А., Анікіна І. [17], Пойда-Носик Н. [15], Рущишин Н., Ніконенко У., Костак З. [24] та ін.	- впровадження та реалізація фінансової стратегії в умовах невизначеності та ризику; - захищеність підприємства в стратегічній перспективі.

У межах ресурсного підходу фінансова безпека розглядається як «стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів підприємства, виражене в кращих значеннях фінансових показників прибутковості та рентабельності бізнесу, якості управління, використання основних і оборотних коштів підприємства, структури його капіталу, норми дивідендних виплат із цінних паперів підприємства, а також курсової вартості його цінних паперів як синтетичного індикатора поточного фінансово-господарського стану підприємства і перспектив його технологічного і фінансового розвитку» [1] або як «захищеність його фінансових інтересів та наявність фінансових ресурсів для задоволення своїх потреб та виконання існуючих зобов'язань» [11].

Проведене дослідження дозволило виділити основні сутнісні характеристики поняття «фінансова безпека підприємства»:

- головна складова системи економічної безпеки підприємства;
- здатність протистояти існуючим та потенційним загрозам різного характеру (внутрішнім та зовнішнім);
- діяльність з управління ризиками;
- здатність ефективно використовувати фінансові ресурси;
- самостійний об'єкт управління, що забезпечується фінансовим менеджментом підприємства;
- рівень забезпечення фінансової рівноваги, стійкості, ліквідності та платоспроможності;
- система кількісних та якісних параметрів фінансового стану підприємства, що відображує рівень його фінансової захищеності;
- здатність підприємства самостійно розробляти та проводити фінансову стратегію в умовах невизначеності та ризику тощо.

Оскільки у статті досліджується поняття фінансової безпеки в умовах цифровізації, то слід зазначити, що фінансова безпека підприємства в умовах цифрової економіки характеризується здатністю забезпечувати захист суб'єкта господарювання шляхом впровадження та інтеграції нових фінансових інструментів і цифрових технологій для підтримки фінансової стійкості та рівноваги.

До них слід віднести автоматизацію фінансового управління, впровадження цифрових технологій для моніторингу та аналізу фінансових потоків, використання великих даних та штучного інтелекту для оцінки ризиків і забезпечення належного рівня фінансової безпеки суб'єкта господарювання та ін.

На думку авторів [12], цифрові технології можуть суттєво покращити фінансову безпеку підприємства, зокрема через підвищення прозорості фінансових операцій, захист від кіберзагроз, оперативний моніторинг ризиків та підвищення точності фінансових розрахунків і прогнозів.

Таким чином, фінансова безпека підприємства в умовах цифровізації включає в себе комплекс заходів та стратегій, що спрямовані на мінімізацію ризиків, у тому числі й пов'язаних із цифровими технологіями, а також на забезпечення стійкості фінансового стану суб'єкта господарювання в довгостроковій перспективі, що передбачає захист фінансових даних, управління цифровими активами й забезпечення цілісності фінансових процесів. Відповідно, основні складові фінансової безпеки підприємства в умовах цифрової економіки представлені в табл. 2.

Таблиця 2

Основні складові фінансової безпеки підприємства в умовах цифровізації

Складова фінансової безпеки підприємства	Ключові аспекти
Фінансова стійкість та незалежність	Співвідношення власного та позикового капіталу, боргове навантаження, стійкість до фінансових криз, здатність акумулювати фінансові ресурси для забезпечення операційної діяльності
Платоспроможність та ліквідність	Рівень ліквідності активів, контроль поточних зобов'язань, стабільність грошових потоків
Рентабельність	Збільшення валової маржі, контроль операційних витрат, забезпечення довгострокової прибутковості
Протистояння впливу внутрішніх та зовнішніх загроз	Ідентифікація загроз та ризиків, система захисту, система управління ризиками (страхування, хеджування, резерви, диверсифікація діяльності)
Захист фінансової інформації	Конфіденційність, захист від шахрайств, впровадження системи моніторингу транзакцій
Удосконалення системи управління фінансами	Контроль за рухом фінансових потоків та грошових коштів, фінансове планування та бюджетування, моніторинг фінансових показників
Інноваційна фінансова політика	Використання сучасних фінансових технологій, автоматизація обліку, інтеграція з цифровими платформами, кібербезпека
Інвестиційна привабливість	Формування позитивного фінансового іміджу, прозорість фінансової звітності та відповідність міжнародним стандартам, кредитоспроможність

Загалом, сучасні цифрові технології надають значні переваги для забезпечення фінансової безпеки підприємства шляхом використання передових цифрових можливостей, які сприяють ефективнішому управлінню фінансами, ризиками та ресурсами, а саме:

- використання цифрових платформ для управління фінансами знижує ризик шахрайства, сприяє детальному відстеженню транзакцій та забезпечує контроль над фінансовими потоками;

- завдяки сучасним інструментам аналітики менеджмент підприємства може моделювати різні сценарії та вибирати найбільш безпечні стратегії фінансового управління;

- технології блокчейн дозволяють створювати незмінний запис транзакцій, що мінімізує можливість маніпуляцій і підвищує прозорість фінансових операцій;

- автоматизація бухгалтерського обліку, управління витратами, розрахунками тощо знижує ризик помилок і забезпечує високу точність фінансових даних;

- застосування штучного інтелекту для відстежування фінансових показників в режимі реального часу забезпечує вчасне виявлення загроз та своєчасну адаптацію до змін;

- великі дані (Big Data) та машинне навчання допомагають передбачити можливі ризики (кредитні, валютні, ринкові тощо) та вчасно мінімізувати їх негативний вплив;

- впровадження сучасних систем захисту даних та фінансових операцій забезпечує захист від кіберзагроз;

- застосування біометричної автентифікації забезпечує додатковий рівень захисту доступу до фінансових систем;

- оптимізація фінансових процесів за допомогою цифрових технологій дозволяє скоротити витрати на адміністрування, управління та моніторинг фінансових операцій;

- використання хмарних сервісів зменшує потребу у фізичних ресурсах для управління фінансами;

- доступ до актуальних фінансових даних в режимі реального часу дозволяє швидко ухвалювати рішення щодо захисту активів або усунення загроз;

- взаємодія з фінансовими установами через онлайн-сервіси полегшує доступ до кредитів, страхових продуктів або інвестицій;

- цифрові платформи дозволяють підприємствам залучати капітал від широкого кола інвесторів, забезпечують легкий доступ до глобальних ринків капіталу та можливість співпраці з міжнародними фінансовими організаціями;

- використання цифрових інструментів спрощує процеси дотримання міжнародних фінансових стандартів і нормативних вимог.

Отже, цифрова економіка надає підприємству потужний інструментарій для забезпечення фінансової безпеки, починаючи від мінімізації ризиків і підвищення прозорості до створення інноваційних бізнес-моделей, що забезпечує не лише стабільність, а й конкурентні переваги на ринку.

Цифрова економіка має значний вплив на діяльність підприємств, відкриваючи нові перспективи для розвитку, зростання ефективності функціонування та конкурентоспроможності. Завдяки інноваційним технологіям, автоматизації та сучасним бізнес-моделям підприємства отримують нові можливості для ефективного використання ресурсів, підвищення продуктивності, зниження витрат, розширення ринків збуту, покращення обслуговування клієнтів тощо.

Але трансформаційні процеси, що пов'язані із запровадженням інформаційно-комунікативних та цифрових технологій, як і будь-які інші трансформаційні перетворення, несуть із собою ймовірність додаткових ризиків та реальних загроз для фінансово-економічної системи підприємства.

Так зауважимо, що цифрові технології подвійно впливають на фінансову безпеку. З одного боку, вони гарантують можливість її забезпечення, а з іншого – вони самі створюють нові ризики та загрози (табл. 3). Кіберзагрози, технічні збої, залежність від сторонніх постачальників, шахрайство та проблеми з конфіденційністю – це лише частина ризиків, які можуть впливати на фінансовий стан компанії та її фінансову безпеку.

Таблиця 3

*Характеристика ризиків для фінансової безпеки підприємств
у цифровій економіці*

Ризики для фінансової безпеки підприємств у цифровій економіці	Характеристика	Наслідки для фінансової безпеки
Ризики кібератак та інші кіберзагрози	<ul style="list-style-type: none"> - злам корпоративних мереж, викрадення конфіденційної інформації або фінансових даних; - використання підроблених сайтів або повідомлень для отримання доступу до фінансових систем підприємства; - вірусні програми, які блокують доступ до важливих фінансових та інших даних; - ризики збою програмного забезпечення. 	Фінансові збитки через втрату репутації та довіри клієнтів, зниження конкурентоспроможності.
Ризик невідповідності рівня кібербезпеки реальним загрозам	<ul style="list-style-type: none"> - недостатні обсяги інвестицій в кібербезпеку; - недосконалі системи захисту; - відсутність регулярних оновлень систем безпеки підприємств. 	Викрадення фінансових даних, порушення довіри клієнтів і партнерів.
Ризики втрати конфіденційних даних	<ul style="list-style-type: none"> - викрадення персональних даних; - компрометація фінансових даних. 	Штрафи, втрата довіри клієнтів.
Ризики автоматизації та використання цифрових фінансових платформ	<ul style="list-style-type: none"> - збої в системах автоматизації; - використання незахищених цифрових платформ. 	Недоотримання прибутку, невиконання платіжних зобов'язань, порушення фінансової стабільності підприємства.
Ризики надмірної залежності від цифрових технологій	<ul style="list-style-type: none"> - тимчасова зупинка операцій через збої в технологічних системах; - залежність від сторонніх постачальників послуг (хмарних платформ, провайдерів фінансових сервісів). 	Фінансові втрати та порушення бізнес-процесів.
Юридичні та регуляторні ризики	<ul style="list-style-type: none"> - недотримання регуляторних вимог у сфері фінансових операцій та захисту даних; - відсутність чітких правил регулювання фінансових платформ. 	Фінансові санкції та обмеження на здійснення діяльності.
Ризики онлайн шахрайств	<ul style="list-style-type: none"> - застосування фальшивих рахунків, фіктивних платіжних платформ, вимагання викупу за доступ до даних та ін.; - шахрайство у сфері електронної комерції (неправомірні транзакції, фіктивні продажі тощо). 	Фінансові та репутаційні втрати.
Кадрові ризики	<ul style="list-style-type: none"> - недостатній рівень кваліфікації у співробітників; - нездатність підприємства забезпечити навчання персоналу. 	Неправомірні фінансові операції, що впливають на фінансову стабільність підприємства.

Тому без належного захисту підприємства ризикують зіткнутися з серйозними фінансовими збитками, зниженням конкурентоспроможності та втратами ділової репутації.

Таким чином, можна виділити наступні основні напрямки забезпечення фінансової безпеки, які характеризують комплексний підхід, дозволяючи підприємствам ефективно функціонувати в умовах цифрової економіки:

- захист фінансових даних та інформаційних систем підприємства від кібератак, шахрайства, витоків даних і несанкціонованого доступу. Підприємства повинні проводити регулярний моніторинг системи при наявності вразливостей, впроваджувати сучасні системи шифрування, антивірусне програмне забезпечення, багаторівневу автентифікацію та інші засоби захисту конфіденційної інформації;

- захист конфіденційності та персональних даних, забезпечення конфіденційності фінансової інформації клієнтів, партнерів і співробітників. З цією метою важливим є контроль доступу до даних, дотримання міжнародних стандартів, регулярне оновлення політики конфіденційності;

- ідентифікація, оцінка та зниження ризиків, пов'язаних із цифровізацією фінансових процесів шляхом створення системи моніторингу фінансових транзакцій, розробки планів управління ризиками, проведення регулярного аудиту;

- автоматизація та прозорість фінансових операцій за допомогою цифрових інструментів: впровадження фінансових платформ для управління ресурсами (ERP-система), використання великих даних для аналізу фінансових потоків, застосування технологій блокчейн;

- забезпечення безпеки інформаційних ресурсів, які використовують у фінансових процесах;

- підвищення кваліфікації працівників у сфері цифрової та фінансової безпеки. Фахівці з фінансів повинні мати компетенції в галузі цифрових технологій та кібербезпеки, щоб ефективно справлятися з викликами цифровізації;

- захист інтелектуальної власності - забезпечення охорони фінансових розробок, інновацій та комерційної інформації;

- формування довгострокової стратегії захисту фінансових інтересів підприємства, визначення ключових показників ефективності для фінансової безпеки, постійний аналіз цифрового середовища щодо нових загроз;

- впровадження інноваційних фінансових інструментів і платформ - використання мобільних додатків, онлайн-банкінгу, електронних гарантів, розробка нових продуктів на основі штучного інтелекту та аналітики.

Висновки та пропозиції. Таким чином, в умовах активного розвитку цифрових технологій, фінансова безпека підприємства набуває ключового значення для його довгострокового успіху. Цифровізація відкриває нові можливості для зміцнення фінансової безпеки підприємства. Цифрові технології дозволяють оптимізувати фінансово-економічні процеси, цифрові інструме-

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

нти сприяють зростанню ефективності фінансово-економічних процесів, підвищують прозорість та покращують моніторинг фінансових операцій, забезпечують розвиток нових цифрових послуг та електронної торгівлі.

Ефективне управління ризиками, надійний захист фінансових даних та грамотне використання новітніх технологій сприяють стабільному розвитку підприємства у сучасному цифровому світі. Впровадження комплексного підходу до забезпечення фінансової безпеки стає ключовим фактором успіху в епоху цифрової трансформації.

Для забезпечення фінансової безпеки підприємства в умовах цифровізації необхідно приділяти належну увагу ключовим аспектам цифрової безпеки: кібербезпеці для захисту від кіберзагроз та атак; охороні інтелектуальної власності та захисту інноваційних розробок і даних від несанкціонованого використання; захисту персональної та корпоративної інформації та забезпеченню рівних умов на цифрових ринках, що вимагає прийняття відповідних правових та технічних рішень, а також навчання персоналу та поінформованості користувачів щодо цифрової безпеки.

Список використаних джерел

1. Ареф'єва О. Економічні основи формування фінансової складової економічної безпеки / О. Ареф'єва, Т. Кузенко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 1. – С. 98-103.
2. Ареф'єва О. В. Планування економічної безпеки підприємств / О. В. Ареф'єва, Т. Б. Кузенко. – Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2005. – 170 с.
3. Бланк И. А. Управление финансовой безопасностью предприятия / И. А. Бланк. – Киев : Ника-Центр, Эльга, 2004. – 784 с.
4. Бондарчук Н. Сутність фінансово-економічної безпеки підприємства та необхідність її забезпечення [Електронний ресурс] / Н. Бондарчук, М. Гуменчук // Ефективна економіка. – 2016. – № 11. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5409>.
5. Економіка підприємства: підручник [Електронний ресурс] / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. – Суми : Університетська книга, 2019. – 864 с. – Режим доступу: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80106/1/Melnik_econom.pdf.
6. Загородній А. Фінансово-економічний словник / А. Загородній, Г. Вознюк. – Київ : Знання, 2007. – 1079 с.
7. Кальченко О. М. Методичні підходи до оцінювання фінансової безпеки підприємства [Електронний ресурс] / О. М. Кальченко, Я. С. Андросенко // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2015. – № 2 (2). – С. 244-250. – Режим доступу: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/68609>.
8. Кракос Ю. Б. Управління фінансовою безпекою підприємств / Ю. Б. Кракос, Р. О. Разгон // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2008. – № 1. – С. 86-97.
9. Кульпінський С. Роль фінансової безпеки України в поглибленні інтеграційних стосунків з європейськими країнами / С. Кульпінський // Фінансова консультація. – 2015. – № 5. – С. 34-35.
10. Куцик В.І. Фінансова безпека підприємства самостійний об'єкт управління: проблеми забезпечення / В. І. Куцик, А. І. Бартиш // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.4 – С. 250-255.
11. Марченко О. М. Концептуальні засади управління фінансовою безпекою підприємства / О. М. Марченко // Вісн. Львів. ун-ту. Сер. Економічна. – 2003. – Вип. 32. – С. 104-110.
12. Мехед А. М. Фінансова безпека підприємств і умовах цифрової економіки [Електронний ресурс] / А. М. Мехед, З. С. Варналій // Вісник університету банківської справи. – 2021. – № 3. – С. 55-61. – Режим доступу: <https://ser.net.ua/index.php/SER/article/view/440>.

13. Могиліна Л. А. Управління фінансовою безпекою підприємств в умовах економічної нестабільності : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.08 / Л. А. Могиліна. – Суми, 2015. – 24 с.

14. Мунтіян В. Економічна безпека України : підручник / В. Мунтіян. – Київ : КВІЦ, 1999. – 464 с.

15. Пойда-Носик Н. Н. Сутність фінансової безпеки суб'єктів підприємництва та її роль в забезпеченні національної економічної безпеки / Н. Н. Пойда-Носик // Вісник ЖДТУ. – 2011. – № 1 (55). – С. 340-342.

16. Реверчук Н. Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур : монографія / Н. Й. Реверчук. – Львів : ЛБІ НБУ, 2004. – 195 с.

17. Степаненко Р. Д. Сучасні ризики та загрози фінансово-економічної безпеки в умовах глобалізації [Електронний ресурс] / Р. Д. Степаненко, О. В. Мануйлов // Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. – 2024. – № 3. – С. 75-80. – Режим доступу: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/55905>.

18. Судакова О. І. Стратегічне управління фінансовою безпекою підприємства / О. І. Судакова // Економічний простір. – 2008. – № 9. – С. 140-148.

19. Сукрушева Г. О. Теоретична сутність фінансової безпеки суб'єкта господарювання [Електронний ресурс] / Г. О. Сукрушева, К. В. Коляда // Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Економічні науки. – 2018. – Вип. 23. – С. 560-562. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/108.pdf>.

20. Танклевська Н. С. Фінансова стійкість підприємств в умовах цифрової економіки [Електронний ресурс] / Н. С. Танклевська, В. О. Мірошніченко // Економіка підприємства. – 2024. – № 3. – С. 249-255. – Режим доступу: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-3_0-pages-249_255.pdf.

21. Чібісова І. В. Механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства [Електронний ресурс] / І. В. Чібісова, Є. М. Івашина // Вісник Національного авіаційного університету. – 2011. – № 31. – Режим доступу: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/347>.

22. Blakytta G. Enterprise financial security as a component of the economic security of the state [Electronic resource] / G. Blakytta, T. Ganushchak // Investment Management and Financial Innovations. – 2018. – Vol. 15, Issue 2. – Pp. 248-256. – Accessed mode: https://www.researchgate.net/publication/325779265_Enterprise_financial_security_as_a_component_of_the_economic_security_of_the_state.

23. Krutova A. The problems of the enterprises financial security / A. Krutova, T. Stavarskaya, I. Shevchuk // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2015. – Вип. 1. – С. 93-105.

24. Rushchyshyn N. Formation of financial security of the enterprise based on strategic planning / N. Rushchyshyn, U. Nikonenko, Z. Kostak // Baltic Journal of Economic Studies. – 2017. – Vol. 3. – № 4. – Pp. 231-237.

References

1. Arefieva, O., Kuzenko, T. (2009). Ekonomichni osnovy formuvannia finansovoi skladovoi ekonomichnoi bezpeky [Economic foundations of the formation of the financial component of economic security]. *Aktualni problemy ekonomiky – Current problems of economy*, (1), 98-103.

2. Arefieva, O.V., Kuzenko, T.B. (2005). *Planuvannia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv [Planning of economic security of enterprises]*. Vyd-vo Yevrop. un-tu.

3. Blank, Y.A. (2004). *Upravlenye finansovoi bezopasnostiu predpriyatiya [Management of the financial security of an enterprise]*. Nyka-Tsentr, Элha.

4. Bondarchuk, N., Humenchuk, M. (2016). Sutnist finansovo-ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva ta neobkhdnist yii zabezpechennia [The essence of the financial and economic security of an enterprise and the need for its provision]. *Efektiv-na ekonomika – Effective economy*, (11). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5409>.

5. Melnyk, L.H. (2019). *Ekonomika pidpryiemstva [Enterprise Economics]*. Universytetska knyha. https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80106/1/Melnik_econom.pdf.
6. Zahorodnii, A., Vozniuk, H. (2007). *Finansovo-ekonomichni slovnyk [Financial and Economic Dictionary]*. Znannia.
7. Kalchenko, O.M., Androsenko, Ya.S. (2015). Metodychni pidkhody do otsiniuvannia finansovoi bezpeky pidpry-yemstva [Methodological approaches to assessing the financial security of an enterprise]. *Problemy i perspektivy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, (2(2)), 244-250. <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/68609>.
8. Krakos, Yu.B., Razghon, R.O. (2008). Upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpryiemstv [Management of financial security of enterprises]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpryiemstvamy mashynobudivnoi haluzi: problemy teorii ta praktyky – Economics and management of enterprises of the machine-building industry: problems of theory and practice*, (1), 86-97.
9. Kulpinskyi, S. (2015). Rol finansovoi bezpeky Ukrainy v pohlyblenni intehratsiinykh stosunkiv z yevropeiskymy krainamy [The role of financial security of Ukraine in deepening integration relations with European countries]. *Finasova konsultatsiia – Financial consultation*, (5), 34-35.
10. Kutsyk, V.I., Bartysh, A.I. (2011). Finansova bezpeka pidpryiemstva samostiinyi ob'ekt upravlinnia: problemy zabezpechennia [Financial security of an enterprise is an independent object of management: problems of provision]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy – Scientific Bulletin of the NLTU of Ukraine*, 21.4, 250-255.
11. Marchenko, O.M. (2003). Kontseptualni zasady upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidp-ryiemstva [Conceptual principles of managing the financial security of enterprises]. *Visn. Lviv. un-tu. Ser. Ekonomichna – Visn. Lviv. un-tu. Ser. Economic*, 32, 104–110.
12. Mekhed, A.M., Varnalii, Z.S. (2021). Finansova bezpeka pidpryiemstv i umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Financial security of enterprises and the conditions of the digital economy]. *Visnyk universytetu bankivskoi spravy – Bulletin of the University of Banking*, (3), 55-61. <https://ser.net.ua/index.php/SER/article/view/440>.
13. Mohylina, L.A. (2015). *Upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpryiemstv v umovakh eko-nomichnoi nestabilnosti [Management of financial security of enterprises in conditions of economic instability]* [PhD dissertation].
14. Muntiiian, V. (1999). *Ekonomichna bezpeka Ukrainy [Economic security of Ukraine]*. KVITs.
15. Poida-Nosyk, N.N. (2011). Sutnist finansovoi bezpeky subiektiv pidpryiemnytstva ta yii rol v zabezpechenni natsionalnoi ekonomichnoi bezpeky [The essence of financial security of business entities and its role in ensuring national economic security]. *Visnyk ZhDTU – Bulletin of ZhDTU*, (1(55)), 340-342.
16. Reverchuk, N.Y. (2004). *Upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpryiemnytskykh struktur [Management of economic security of business structures]*. LBI NBU.
17. Stepanenko, R.D., Manuilov, O.V. (2024). Suchasni ryzyky ta zahrozy finansovo-ekonomichnoi bezpeky v umovakh hlobalizatsii [Modern risks and threats to financial and economic security in the context of globalization]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava – Current problems of innovative economics and law*, (3), 75-80. <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/55905>.
18. Sudakova, O.I. (2008). Stratehichne upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpryiemstva [Strategic management of the financial security of an enterprise]. *Ekonomichniy prostir – Economic space*, (9), 140-148.
19. Sukrusheva, H.O., Koliada, K.V. (2018). Teoretychna sutnist finansovoi bezpeky subiekta hospodariu-vannia [Theoretical essence of financial security of an economic entity]. *Naukovyi visnyk Mykolaiivskoho natsionalnoho universytetu imeni V.O. Sukhomlynskoho. Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of the Mykolaiv National University named after V. O. Sukhomlynsky. Economic Sciences*, 23, 560-562. <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/108.pdf>.

20. Tanklevska, N.S., Miroshnychenko, V.O. (2024). Finansova stiiikist pidpriemstv v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Financial stability of enterprises in the conditions of digital economy]. *Ekonomika pidpriemstva – Economics of enterprise*, (3), 249-255. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-3_0-pages-249_255.pdf.

21. Chibisova, I.V., Ivashyna, Ye.M. (2011). Mekhanizm zabezpechennia finansovoi bezpeky pidpriemstva [Mechanism for ensuring the financial security of an enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho aviatsiinoho universytetu – Bulletin of the National Aviation University*, (31). <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/347>.

22. Blakyyta, G., Ganushchak, T. (2018). Enterprise financial security as a component of the economic security of the state. *Investment Management and Financial Innovations*, 15(2), 248-256. https://www.researchgate.net/publication/325779265_Enterprise_financial_security_as_a_component_of_the_economic_security_of_the_state.

23. Krutova, A., Stavetskaya, T., Shevchuk, I. (2015). The problems of the enterprises financial security. *Economic strategy and prospects for the development of trade and services*, 1, 93-105.

24. Rushchyshyn, N., Nikonenko, U., Kostak, Z. (2017). Formation of financial security of the enterprise based on strategic planning. *Baltic Journal of Economic Studies*, 3(4), 231-237.

Отримано 27.08.2024

УДК 658.14/17:[330.5:004]

Serhii Lesun

PhD student of the Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: serhii.lesun@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0003-0096-3077>

FINANCIAL SECURITY OF ENTERPRISES AND ITS FEATURES IN THE CONDITIONS OF THE DIGITAL ECONOMY

Due to the acceleration of the processes of introducing modern digital technologies in all areas of financial and economic activities of business entities, the problem of ensuring financial security is gaining particular importance and is becoming one of the most important tasks of financial management of enterprises.

The purpose of the article is to study the impact of digitalization on the functioning of the financial security system of enterprises.

The financial security of an enterprise in the digital economy is characterized by the ability to ensure the protection of a business entity through the introduction and integration of new financial instruments and digital technologies to maintain financial stability and balance.

The financial security of an enterprise in the context of digitalization includes a set of measures and strategies aimed at minimizing risks, including those associated with digital technologies, as well as at ensuring the sustainability of the financial condition of an entity in the long term, which involves protecting financial data, managing digital assets and ensuring the integrity of financial processes.

The article analyzes scientific approaches to defining the essence of financial security of enterprises, identifies the main essential characteristics of this concept and the components of financial security of an enterprise in the context of digitalization. The advantages of modern digital technologies for ensuring the financial security of an enterprise are formulated, which contribute to more efficient management of finances, risks and resources, potential risks to the financial security of enterprises in the digital economy and their consequences are characterized; the main directions of ensuring financial security, which characterize an integrated approach, allowing enterprises to function effectively in the digital economy, are highlighted.

Keywords: financial security; digital economy; risks; digitalization; information and communication technologies.

Table: 3. References: 24.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-353-370](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-353-370)

УДК 336.71:[005:336.77]

JEL Classification: G21

Олег Миколайович Лобко

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: l_o_m@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0008-3771-8880>

Андрій Юрійович Барилко

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: andrijbarilko87@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0006-3169-5505>

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ КРЕДИТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКУ В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ РИНКУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ

У статті розглянуто теоретичні положення трансформації системи кредитного менеджменту банку в умовах цифровізації ринку фінансових послуг. Зокрема розглянуто особливості функціонування такого ринку та визначені теоретичні і методологічні основи його розвитку. Це дало можливість конкретизувати наслідки цифровізації для діяльності фінансових установ і забезпечення подальшого розвитку зазначеного ринку. Також у статті обґрунтовано сутність поняття «цифровізація», що дало можливість визначити роль банківських установ у процесі цифровізації сфери фінансових послуг та виокремити передові інформаційно-комунікаційні технології, які сьогодні найбільш активно використовуються зазначеними установами у своїй діяльності. У підсумку це дозволило обґрунтувати сутність понять «цифровізація кредитних установ», «цифровізація системи кредитного менеджменту банку». У подальшому було виокремлено особливості цифрової трансформації зазначеної системи та її роль у формуванні сучасної цифрової моделі розвитку банківської установи.

Ключові слова: банківська установа; кредитна діяльність; система кредитного менеджменту; диджиталізація; цифрова економіка; диджиталізація ринку фінансових послуг; ринок фінансових послуг; цифрові технології.

Рис.: 4. Бібл.: 25.

Постановка проблеми. Трендом сучасного розвитку національних економік є цифровізація господарських відносин та проникнення сучасних інформаційно-комунікаційних технологій фактично в усі сфери суспільства, у т. ч. у всі галузі та сектори господарства країни. У сучасному світі роль цифрових технологій стає дедалі більш важливою у функціонуванні та розвитку економічних суб'єктів. Цілком логічним є те, що й надалі вплив інноваційно-інформаційних технологій буде лише поглиблюватися.

Важливу роль цифрові технології також відіграють і в розвитку сфери фінансових послуг. Фінансові установи намагаються активно розробляти та залучати у свою діяльність зазначені технології, оскільки вони мають значну кількість переваг для підвищення ефективності бізнесу таких установ. Поступово зазначені трансформації призвели до загальних трендів зміни установлених принципів та моделі функціонування ринку фінансових послуг та його окремих компонентів, включаючи і ринок кредитних послуг.

У сучасних умовах банківські установи, які відіграють ключову роль у функціонування фінансової системи, активно залучають цифрові технології для підвищення якості надання власних послуг, забезпечення зростання довіри їхніх клієнтів до роботи таких установ. Також банки намагаються адаптувати зазначені технології і для власної сфери управління, використовуючи потенціал інформаційно-комунікаційних інновацій для прискорення процесу ухвалення рішень, здійснення поглибленої аналітики власного фінансового стану та кредитоспроможності клієнтів. Саме у сфері кредитного менеджменту ці установи найбільш активно застосовують цифрові технології для підвищення якості власних кредитних послуг з метою зростання доходів. Окреслене актуалізує питання необхідності поглиблення теоретичних та прикладних аспектів трансформації системи кредитного менеджменту банку в умовах цифровізації ринку фінансових послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання цифрової трансформації ринку фінансових послуг і, зокрема, банківських установ досліджувалися в роботах таких науковців: С. М. Аржевітіна, Є. П. Бондаренка, Т. А. Васильєвої, В. І. Данилишина, Н. Б. Демчишака, О. В. Попело, Є. А. Поліщук, Н. В. Приказюк, А. Ю. Семенова, А. В. Тарасенка, Н. І. Холявко, Р. І. Щура та ін.

У працях О. Я. Базилінської, О. І. Береславської, М. В. Дубини, А. В. Жаворонка, М. М. Забаштанського, А. І. Іващенко, В. В. Коваленко, С. К. Реверчука, А. В. Рогового вивчалися окремі теоретичні та прикладні аспекти функціонування та сучасного розвитку системи кредитного менеджменту банківських установ.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Проте незважаючи на численні напрацювання у напрямку цифровізації ринку фінансових послуг, діяльності комерційних банків, питання трансформації системи кредитного менеджменту цих установ в умовах становлення цифрової економіки досліджені недостатньо. Зокрема, поглиблення вимагають положення щодо використання окремих технологій у здійсненні кредитної діяльності банківськими установами, питання їхнього впливу на функціонування цілісної системи кредитного менеджменту комерційних банків.

Мета статті. Метою статті є поглиблення теоретичних та прикладних положень трансформації системи кредитного менеджменту банківських установ в умовах диджиталізації ринку фінансових послуг.

Виклад основного матеріалу. Почнемо наше дослідження з розгляду сутності ринку фінансових послуг та опису тих змін, які сьогодні відбуваються внаслідок впливу цифрових технологій на діяльність фінансових установ.

Загалом ринок фінансових послуг є складною макроекономічною системою, яка постійно розвивається, активно змінюється у відповідності до трансформаційних процесів, що відбуваються в межах фінансової системи країни й загалом національної економіки. Ринок фінансових послуг є невід-

ємною складовою функціонування фінансового ринку країни, на якому відбувається активна взаємодія між фінансовими установами та їхніми клієнтами у процесі надання і споживання різних типів фінансових послуг.

Вивчаючи теоретичні, методологічні, прикладні аспекти функціонування ринку фінансових послуг в системі національної економіки, враховуючи сучасні тенденції цифровізації такого ринку, можна виокремити загальні наукові положення, які розкривають основні аспекти його функціонування (рис. 1).



Рис. 1. Теоретичні положення функціонування та розвитку ринку фінансових послуг

Джерело: складено автором на основі [4; 6; 19].

Ринок фінансових послуг відіграє важливу роль в економічному розвитку України й виконує основні функції, серед яких, на наше переконання, доцільно виокремити функцію розвитку, оскільки саме в межах такого ринку створюються кредитні, інвестиційні ресурси фінансовими установами, які в подальшому надаються економічним суб'єктам і тим самим стимулюються їхні фінансові можливості до забезпечення подальшого власного розвитку.

Важливим для ефективного розвитку ринку фінансових послуг також є механізм його функціонування, сукупність методів, інструментів підтримки, регулювання окремих економічних процесів, які відбуваються в межах такого ринку й у сукупності формують можливості до його подальшого розвитку. Механізм є невід'ємною складовою будь-якої системи, оскільки дозволяє їй перебувати не в статичному, а саме в динамічному стані. Досліджуючи такий механізм, можна цілком зрозуміти, як система функціонує, яким чином вона взаємодіє з іншими підсистемами зовнішнього середовища.

Враховуючи вже представлені теоретичні аспекти функціонування і розвитку ринку фінансових послуг, також виокремимо особливості його функціонування. На наш погляд, до них варто належать такі:

- є складною макроекономічною системою, яка розвивається в стохастичному і постійно змінному зовнішньому середовищі і залежить не лише від внутрішньої ефективної взаємодії між її компонентами, але і від розвитку тих систем, з якими вона активно взаємодіє;

- розвиток системи залежить безпосередньо від ефективного розвитку її окремих компонентів, які у свою чергу розвиваються в процесі якісної роботи основних фінансових посередників у межах такого ринку;

- ринок відіграє важливу роль у забезпеченні стабільності функціонування фінансової системи країни і відповідно національної економіки;

- органи державної влади здійснюють вплив на функціонування зазначеного ринку й безпосередньо на діяльність фінансових установ, формуючи законодавчі та нормативні правила для їхньої роботи (вимоги щодо ліквідності, капіталу, платоспроможності, побудови систем ризик-менеджменту);

- ринок є висококонкурентним, на ньому постійно відбувається конкуренція за тимчасово вільні кошти економічних суб'єктів, які їм у певний період не потрібні й можуть бути залучені фінансовими установами для подальшої трансформації у кредитні й інвестиційні ресурси для національного господарства;

- на ринку в сучасних умовах відбувається інтеграція банківських, страхових, інвестиційних послуг, поглиблюється співпраця між відповідними фінансовими установами, що дозволяє запропонувати клієнтам нові фінансові продукти;

- у сучасних умовах ринок фінансових послуг активно розвивається в умовах цифровізації світової економіки, національних економік і, відповідно, фінансових ринків, що безпосередньо впливає на діяльність усіх без винятку фінансових установ, органів державної влади, які здійснюють регулювання зазначеного ринку;

– для ринку притаманний високий рівень ризику здійснення фінансових послуг, що формує один із основних, базових принципів функціонування такого ринку – це побудова ефективної системи управління фінансовими ризиками як на макро-, так і на мікрорівні. Фінансові установи, державні інститути приділяють вагому увагу такому управлінню, оскільки, як засвідчує історичний досвід розвитку ринку фінансових послуг, рівень сукупного ризику не може бути безмежним. У підсумку це призводить до глибоких фінансових криз, подолання яких вимагає значно більших зусиль, фінансових витрат, ніж фінансування дієвих систем ризик-менеджменту та формування ефективно діючих систем регулювання ризикових видів діяльності банківських і небанківських фінансово-кредитних установ;

– ринок фінансових послуг будь-якої країни пов'язаний із функціонуванням світового ринку фінансових послуг і це зумовлює важливість врахування світових тенденцій у функціонуванні сфери фінансових послуг, оскільки вони надалі впливатимуть на роботу фінансових установ і визначатимуть їхній розвиток та рівень інтеграції у світову архітектуру [4; 12].

Як уже зазначалося, значний вплив на функціонування ринку фінансових послуг здійснюють процеси цифровізації. Становлення цифрової економіки в усьому світі відбувається надшвидкими темпами, оскільки розвиток інформаційно-комунікаційних технологій також здійснюється швидко, створюючи нові можливості для їх використання. Враховуючи масштабність ринку фінансових послуг як макроекономічної системи, цифровізація поступово проникла у всі підсистеми такого ринку й у сучасних умовах більшість фінансових установ використовують цифрові технології у своїй роботі. Проте потенціал таких технологій до трансформації функціонування зазначених установ залишається поки що недостатньо вивченим. Сьогодні фінансові установи перебувають на початковому етапі поступового впровадження зазначених технологій у свою діяльність.

Розглянемо, як цифрові технології змінюють ринок фінансових послуг і які наслідки вже сьогодні отримані від їх використання фінансовими username. Проте спочатку розглянемо досить коротко сутність диджиталізації, її специфічні риси, що є важливим для обґрунтування можливостей цифрових технологій впливати на функціонування банківських і небанківських фінансово-кредитних установ. Представимо декілька концепцій дослідження сутності диджиталізації як поняття:

1) цифровізація – це пучок інновацій, які є потужним трансформатором для соціально-економічних систем, що змінює структуру і якість процесів у системі, підвищуючи її ефективність [17, с. 213];

2) цифровізація охоплює цілу мережу процесів, які використовують цифрові дані для оптимізації таких завдань, як виставлення рахунків, бухгалтерський облік і управління запасами за допомогою технологій; цифровізація – процес використання цифрових інструментів окремими особами, підприємствами та організаціями для підвищення швидкості, ефективності та цінності своєї роботи [25];

3) диджиталізація – це сучасний етап розвитку суспільства та економіки, який супроводжується значним рівнем дифузії інформаційних технологій, інформаційних ресурсів та суспільних процесів, унаслідок чого відбувається оцифрування даних різної природи, що розширює можливості їх використання в усіх сферах людської діяльності [11, с. 26];

4) цифровізація – процес, спрямований на диджиталізацію всіх світових ресурсів (створення цифрових копій) і формування мережевих платформ взаємодії, з метою отримання прогнозованого та гарантованого результату від будь-якого керуючого впливу [9, с. 61].

5) диджиталізація – це використання цифрових технологій для зміни бізнес-моделі та створення нових можливостей для отримання прибутку [22].

Враховуючи представлені концепції розгляду сутності диджиталізації, можемо виокремити такі її специфічні риси:

– пов'язана з процесами автоматизації рутинних операцій, використанням передусім цифрових технологій для заміни ручної роботи;

– являє собою процес використання інформаційно-комунікаційних технологій у різних сферах суспільства;

– пов'язана із цифровізацією інформації, переведенням її в електронний вигляд із подальшим використанням у роботі;

– пов'язана зі створенням нових напрямів економічної діяльності, які на основі цифрових технологій пропонують нові послуги та продукти економічним суб'єктам;

– посилює важливість інформації для забезпечення функціонування систем, її обробки та використання для забезпечення їхньої ефективної роботи;

– процес, який активно розвивається в сучасному світі в результаті створення та адаптації нових інформаційно-інноваційних технологій та ін.

Отже, враховуючи сутність цифровізації, зміст категорії «ринку фінансових послуг» можливо сформулювати нове поняття «диджиталізація ринку фінансових послуг», яке варто розуміти наступним чином – комплексний процес розробки, адаптації, залучення, удосконалення та проникнення цифрових технологій у сферу фінансових відносин, які виникають та розвиваються між економічними суб'єктами та фінансовими установами під час споживання і надання фінансових послуг з метою задоволення потреб у таких послугах та отримання доходу зазначеними установами.

Можна зробити висновок, що в подальшому процеси цифровізації ринку фінансових послуг, фінансових установ будуть лише поглиблюватися і формувати нові імпульси для трансформації всієї сфери фінансових послуг. Наслідки диджиталізації ринку фінансових послуг представлені на рис. 2.

Банківські установи є невід'ємною складовою розвитку ринку фінансових послуг в будь-якій країні. У переважній більшості з них ці установи відіграють ключову роль у функціонуванні фінансової системи. Комерційні банки мають здатність акумулювати фінансові ресурси своїх клієнтів і перетворювати їх у кредитні та інвестиційні кошти, які формують основу розбудови національної економіки. Також у сучасних умовах саме банківські установи відіграють ключову роль у сфері розрахункового обслуговування всіх економічних суб'єктів і є фінансовими установами, які в переважній більшості країн мають монополне право надавати розрахункові послуги своїм клієнтам.

Ключову роль банківські установи відіграють і у процесах цифровізації національної економіки. Будучи тими суб'єктами, які взаємодіють з усіма суб'єктами господарювання, включаючи фізичних осіб, суб'єктів підприємницької діяльності, органи державної влади та місцевого самоврядування. Фінансові установи, комерційні банки на ринку фінансових послуг є лідерами у впровадженні цифрових технологій у власну діяльність, формуючи активно цифровий простір країни та стимулюючи інших економічних суб'єктів використовувати потенціал цих технологій.

Розглядаючи роль комерційних банків у процесах цифровізації національної економіки, можна виокремити такі напрями їхнього впливу на процес розробки та використання інформаційно-комунікаційних інновацій:

1. Банківські установи є центрами продукування сучасних цифрових технологій у фінансовій сфері, що здійснюється ними з метою забезпечення зростання власної ефективності роботи, підвищення якості надання власних послуг своїм клієнтам.

2. Банківські установи стимулюють розвиток сфери фінансових цифрових технологій, залучаючи до розробки відповідного програмного забезпечення, адаптації таких технологій під власну діяльність відповідні компанії та фірми, які функціонують у цій сфері й надають свої послуги. Це позитивно впливає на всю сферу FinTech.

3. Банківські установи, надаючи кредити та інвестують власні фінансові ресурси у розвиток економічних суб'єктів, також надають їм можливість впроваджувати цифрові технології у роботу, розвиватися та використовувати потенціал таких технологій для підвищення власної ефективності.

4. Банківські установи часто, окрім стимулювання розвитку FinTech-компаній у межах ринку фінансових послуг, купують їх, виступають засновниками, що, враховуючи фінансові можливості таких установ, лише прискорює процеси цифровізації всієї сфери фінансових послуг у країні.

5. Банківські установи, використовуючи цифрові технології у власній діяльності, покращують надання фінансових послуг своїм клієнтам, прискорюють здійснення розрахунків між ними, мають змогу досить швидко залу-

чати кошти економічних суб'єктів на свої рахунки та видавати позики в режимі онлайн. Загалом це призводить до активізації економічних відносин у країні, більш швидкому отриманню коштів суб'єктами підприємницької діяльності для власного подальшого розвитку [8; 20].

Враховуючи окреслене, також можна констатувати і той факт, що банківські установи сьогодні виступають центрами продукування цифрових технологій, які кардинально трансформують сферу фінансових послуг, і тим самим розвивають цифрову економіку, сприяючи як розробці нових технологій, так і залучаючи передові інформаційні інновації для власного розвитку. При цьому поступово використання таких технологій поширюється згодом і на функціонування інших фінансових установ.

Клієнти банківських установ змушені використовувати цифрові інновації, які їм пропонують ці установи, для отримання відповідних послуг, що вимагає від них також змін, підвищення цифрової грамотності працівників підприємств та населення. У цьому процесі зацікавлені всі економічні суб'єкти, оскільки споживачі фінансових послуг отримують значні переваги від використання сучасних технологій, насамперед у розрахункових операціях, а комерційні банки можуть підвищувати ефективність роботи. Така ситуація зумовлює активний розвиток цифрових технологій у межах ринку фінансових послуг багатьох країн.

Банківські установи активно вже використовувати у своїй діяльності нові цифрові технології, до яких варто віднести штучний інтелект, нові способи взаємодії з клієнтами (чат-боти), технології Big Data, надання онлайн-послуг та ін. (рис. 3). У майбутньому ці процеси будуть лише продовжуватися та поглиблюватися, проникаючи дедалі глибше в систему фінансових відносин, і зокрема сферу кредитних відносин.

Розглянемо детальніше роль цифрових технологій у трансформації системи кредитного менеджменту банку, оскільки цілком зрозуміло, що поступова цифрова трансформація банківської установи обов'язково пов'язана з удосконаленням бізнес-процесів, які здійснюються для надання кредитних послуг клієнтам. Враховуючи, що кредитування є одним із найголовніших напрямків діяльності комерційних банків, то варто зазначити, що велика частина цифрових технологій розроблена спеціально для удосконалення процесу надання кредитних послуг різним типам економічних суб'єктів, враховуючи їхні особливості.

Активне використання цифрових технологій у кредитній діяльності банків пов'язано із ризикованістю кредитних послуг і тому ці установи зацікавлені використовувати такі технології для ретельнішого оцінювання кредитоспроможності своїх потенційних та діючих клієнтів.

У межах кредитної установи цифровізація відбувається на декількох рівнях. У сучасних умовах інформаційні цифрові технології використовуються вже у сфері маркетингу, продажу фінансових продуктів, надання консультаційної підтримки клієнтам і, що найважливіше, у сфері управління банківською установою, тобто в банківському менеджменті.

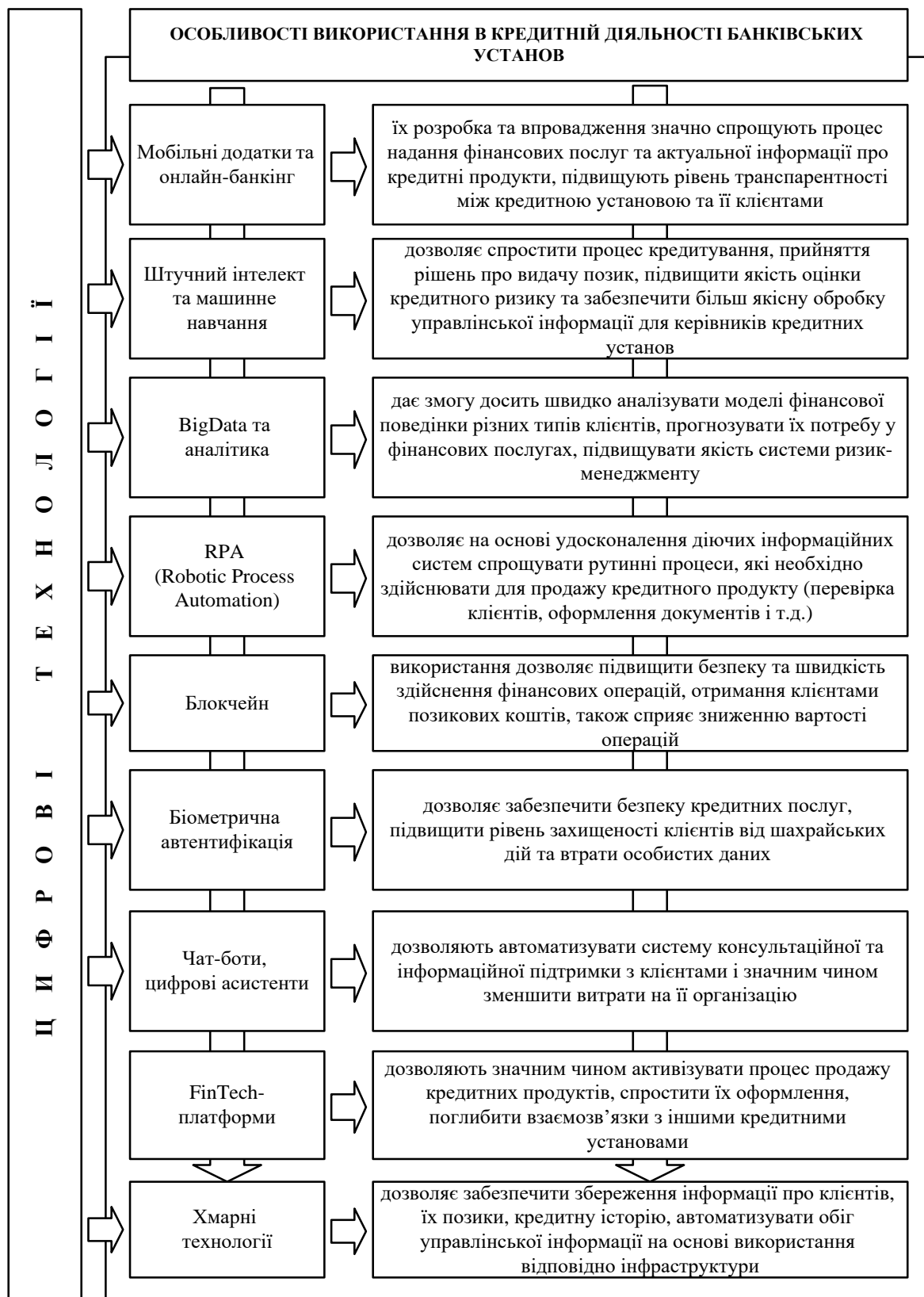


Рис. 3. Основні цифрові технології, які використовуються у кредитній діяльності банківських установ
 Джерело: складено автором на основі [3; 7; 14; 21, с. 130].

Цифровізація банківськими установами використовується для покращення в першу чергу тих напрямків їхньої діяльності, які дають змогу отримувати прибуток або значно скоротити витрати на здійснення зазначеної діяльності. Саме тому насамперед комерційні банки в сучасному світі використовують цифрові технології для прискорення надання платіжних послуг і у кредитній сфері.

Процес цифрової трансформації системи кредитного менеджменту банку не відбувається самостійно, обмежено від інших бізнес-процесів. Цифрові технології впливають на ринок кредитних послуг, що своєю чергою впливає на діяльність усіх кредитних установ. Це сприяє використанню цифрових технологій банківськими установами і таким чином відбувається процес цифровізації їхньої діяльності.

Отже, диджиталізація банківської установи – комплексний процес розробки, адаптації, залучення, удосконалення та проникнення цифрових технологій у сферу управлінських дій, які спрямовані на забезпечення розробки, продажу кредитних продуктів, реалізацію аналітичної та консультативної діяльності, побудови ефективної системи оцінки кредитних ризиків та роботи з кредиторською заборгованістю, і здійснюється з метою організації ефективного процесу кредитування економічних суб'єктів та отримання доходу (рис. 4).

Саме серед особливостей цифровізації системи кредитного менеджменту комерційного банку, на наше переконання, доцільно виокремити такі:

- цифрові технології проникли у всі складові процесу надання кредитної послуги економічним суб'єктам комерційними банками;
- відбувається процес автоматизації ручної роботи тих складових кредитної діяльності банку, які можуть бути автоматизовані; особливо це стосується роботи з документами;
- змінився підхід до організації процесу оцінювання кредитоспроможності потенційних клієнтів, під час якого відбувається аналіз не лише кредитної історії, але й іншої, уже доступної у відкритих базах даних, інформації про клієнтів;
- змінилися підходи до побудови системи ризик-менеджменту, тобто оцінки кредитних ризиків, побудови системи їх виявлення та уникнення, оскільки цифрові технології дозволяють якісніше оцінити такі ризики, а використання технологій сьогодні також дозволяє оцінювати не лише ризики неповернення позик, але й чітко аналізувати фінансовий стан клієнта;
- кредитні продукти, які розробляються в межах банку набувають поступово ознак індивідуальності, персоналізації;
- змінилась кількість, система взаємозв'язку між структурними підрозділами, які були залучені до організації кредитної діяльності банку, частина таких підрозділів, яка займалася продажем кредитних продуктів, закривається;

– змінився підхід до маркетингу кредитних продуктів, що пов'язано з використанням соціальних мереж, мобільних додатків, більш сучасного офіційного сайту для продажу таких продуктів, формування іміджу та належного рівня репутації банківської установи;

– підвищується важливість забезпечення безпеки кредитних операцій, враховуючи значні обсяги даних, які знаходяться в інтернеті, передаються між структурними підрозділами, зберігаються у відповідних хмарах із доступом окремих співробітників до них;

– недостатній розвиток компетенцій співробітників банківських установ для максимального використання потенціалу цифрових технологій у кредитній діяльності;

– зміна в управлінні кредитною діяльністю, яка сьогодні спостерігається в окремих банківських установах, оскільки значну частину аналітичної роботи можуть виконувати цифрові технології і відповідно аналіз стає якіснішим для ухвалення управлінських рішень;

– також більше увага стала приділятися аналізу не лише внутрішнього стану бізнес-процесів у сфері кредитування, але й дослідженню зовнішніх умов, які змінюються навколо комерційного банку, нових трендів на ринку кредитних послуг, дослідженню цифрових технологій та їхнього потенціалу до використання в роботі цих установ;

– зменшення кількості співробітників, які залучаються до організації кредитної діяльності банку на всіх етапах взаємодії з клієнтами;

– цифрові технології дозволяють внести більше системності в процес побудови кредитної діяльності банку, бо значна частина складових такого процесу може відбуватися автоматично, через використання відповідної інформаційної системи банківської установи;

– поширення можливостей оцінювати результати кредитної діяльності в режимі онлайн, постійно відстежуючи встановлені показники та нормативи та ін. [1; 5, с. 75-76; 18; 23, с. 54].

Висновки та пропозиції. Отже, у межах статті основна увага була сфокусована на дослідженні особливостей розвитку системи кредитного менеджменту банку в умовах цифрової трансформації ринку фінансових послуг. Це було реалізовано через детальний розгляд специфічних рис функціонування такого ринку в сучасних умовах. Визначено також зміст диджиталізації, що дало можливість конкретизувати особливості функціонування ринку фінансових послуг в умовах становлення цифрової економіки. Встановлено, що модель функціонування зазначеного ринку сьогодні змінюється під впливом цифрових технологій, які дозволяють фінансовим установам отримати значні переваги у власній роботі й забезпечити конкурентоспроможність на такому ринку.

Також у статті досліджено вплив цифрових технологій на функціонування банківських установ і зокрема системи їхнього кредитного менеджменту. Для цього обґрунтовано сутність цифровізації кредитної установи

та визначено зміст поняття «цифровізація системи кредитного менеджменту банківської установи». У подальшому це дало можливість виокремити особливості такої цифровізації.

Встановлено, що банківські установи в сучасних умовах приділяють значну увагу розробці та використанню цифрових технологій, намагаючись використати їхній потенціал для спрощення ручної роботи, автоматизації процесу ухвалення рішень про надання різних типів послуг своїм клієнтам. Особливу роль сьогодні інформаційно-цифрові технології відіграють у кредитній діяльності комерційних банків, оскільки дають змогу не лише підвищити якість відповідних послуг, але і значно удосконалити процес управління кредитними ризиками. Надалі ці установи будуть лише удосконалювати можливості застосування зазначених технологій у власній діяльності, розширюючи напрями їх використання.

Список використаних джерел

1. Базилінська О. Теоретичні аспекти реалізації кредитних послуг в умовах розвитку цифрової економіки / О. Базилінська // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2024. – № 1(37). – С. 240–249. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1\(37\)-240-249](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1(37)-240-249).
2. Банківський менеджмент : навчальний посібник / О. А. Кириченко та ін. – Київ : Знання-Прес, 2002. – 438 с.
3. Береславська О. Трансформація банківських послуг в умовах цифровізації / О. Береславська // Економіка та суспільство. – 2024. – № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-99>.
4. Бондаренко Є. П. Механізм регулювання ринку фінансових послуг України : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08 / Бондаренко Є. П. ; Українська академія банківської справи національного банку України. – Суми, 2011. – 236 с.
5. Борщук І. Основні аспекти цифровізації бізнес-процесів банківського сектору в Україні / І. Борщук, О. Мишишин // Фінансовий простір. – 2023. – № 4(52). – С. 73-81.
6. Вишивана Б. М. Роль ринку фінансових послуг у розвитку національної економіки / Б. М. Вишивана, О. В. Остафіль // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2009. – Вип. 5. – С. 192-196.
7. Владика Ю. Роль сучасних digital-технологій у функціонуванні банківської системи / Ю. Владика, Л. Турова // Економіка та суспільство. – 2021. – № 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-21>.
8. Вплив інноваційно-інформаційних технологій фінансових установ на трансформацію фінансової поведінки домогосподарств / О. В. Попело, Н. І. Холявко, М. В. Дубина, А. В. Тарасенко // Проблеми економіки. – 2022. – № 1. – С. 105-112.
9. Давиденко Г. Цифрова інклюзія та доступність: соціальна діджиталізація [Електронний ресурс] : монографія / Ганна Давиденко. – Вінниця : ТВОРИ, 2023. – 240 с. – Режим доступу: https://vsei.vn.ua/images/Doc/Nauka/Inclusivna_osvita/cifrova-inklyuziyata-dostupnist-socialna-didzhitalizaciya.pdf.
10. Данилишин В. Діджиталізація на ринку фінансових послуг: сутність та значення для економіки України в умовах сьогодення / В. Данилишин, С. Синиця // Трансформаційна економіка. – 2023. – № 3(03). – С. 16-20. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-3>.
11. Дубина М. В. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі в розвитку сучасного суспільства [Електронний ресурс] / М. В. Дубина, О. М. Козлянченко // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2021. – № 3(19). – С. 021–032. – Режим доступу: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/195621>.

12. Дубина М. В. Механізм розвитку ринку фінансових послуг на основі формування інституту довіри: теорія, методологія, практика: монографія / М. В. Дубина. – Чернівці : ЧНТУ, 2018. – 668 с.
13. Клапків Ю. М. Трансформація діджиталізації ринку фінансових та страхових послуг [Електронний ресурс] / Ю. М. Клапків, О. Ю. Мелих // *Review of transport economics and management*. – 2019. – Вип. 2(18). – С. 83-89. – Режим доступу: <http://surl.li/zehlgg>.
14. Кльоба Л. Г. Цифровізація – інноваційний напрям розвитку банків / Л. Г. Кльоба // *Ефективна економіка*. – 2018. – № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2018.12.84.
15. Коваленко В. В. Кредитний менеджмент в системній організації ефективної кредитної діяльності банків / В. В. Коваленко // *Економічний форум*. – 2014. – № 4. – С. 214-222.
16. Кредитний менеджмент у банку: підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Аржевітіна та к.е.н., доц. Т. П. Остапишин. – Київ : КНЕУ, 2017. – 499, [5] с.
17. Мірошніченко О. В. Цифрова трансформація аграрних відносин як правова категорія [Електронний ресурс] / О. В. Мірошніченко // *Юридичний науковий електронний журнал*. – 2023. – № 12. – С. 212-216. – Режим доступу: http://lsej.org.ua/12_2023/52.pdf.
18. Реверчук С. Цифровізація банківського бізнесу: виклики та можливості для державного регулювання / С. Реверчук, О. Творидло // *Економіка та суспільство*. – 2023. – № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-45>.
19. Ринок фінансових послуг : навч. посіб. / С. С. Арутюнян, М. І. Іоргачова та ін.; за заг. ред. С. С. Арутюнян, М. І. Іоргачова. – Харків : Діса плюс, 2020. – 312 с.
20. Холявко Н. Роль штучного інтелекту у розвитку фінансових установ / Н. Холявко, М. Дубина, О. Попело // *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами : матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції (15-16 квітня 2021 р.)*. – Київ : НАУ, 2021. – С. 160-161.
21. Холявко Н. Тенденції діджиталізації світового ринку фінансових послуг / Н. Холявко, А. Тарасенко, М. Колоток // *Науковий вісник Полісся*. – 2022. – № 1(24). – С. 124–142. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-1\(24\)-124-142](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-1(24)-124-142).
22. Digitalization [Electronic resource] // *Information Technology Glossary*. – Accessed mode: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization>.
23. Karpova T. Improvement of bank's credit policy in the conditions of digital technologies [Electronic resource] / T. Karpova // *Finance, accounting, banks*. – 2019. – № 1(24). – Accessed mode: <https://jfub.donnu.edu.ua/article/view/7404>.
24. Shkarlet S. Determinants of the financial services market functioning in the era of the informational economy development / S. Shkarlet, M. Dubyna, O. Zhuk // *Baltic Journal of Economic Studies*. – 2018. – Vol. 4, No. 3. – Pp. 349-357.
25. What Is Digitalization in Business? Basics and Best Practices [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.upwork.com/resources/digitalization-in-business>.

References

1. Bazilinska, O. (2024). Teoretychni aspekty realizatsii kredytnykh posluh v umovakh rozvytku tsyfrovoy ekonomiky [Theoretical aspects of the implementation of credit services in the context of the development of the digital economy]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, (1(37)), 240–249. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1\(37\)-240-249](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1(37)-240-249).
2. Kyrychenko, O.A. et al. (2002). *Bankivskyi menedzhment [Banking management]*. Znannia-Pres.
3. Bereslavskaya, O. (2024). Transformatsiia bankivskykh posluh v umovakh tsyfrovizatsii [Transformation of banking services in the context of digitalization]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-99>.

4. Bondarenko, Ye.P. (2011). *Mekhanizm rehuliuвання rynku finansovykh posluh Ukrainy [Mechanism of regulation of the financial services market of Ukraine]* [PhD dissertation; Ukrainiska akademiia bankivskoi spravy natsionalnoho banku Ukrainy].
5. Borshchuk, I., Myshchyshyn, O. (2023). Osnovni aspekty tsyfrovizatsii biznes-protsesiv bankivskoho sektoru v Ukraini [Main aspects of digitalization of business processes of the banking sector in Ukraine]. *Finansovyi prostir – Financial space*, (4(52)), 73-81.
6. Vyshyvana, B.M., Ostafil, O.V. (2009). Rol rynku finansovykh posluh u rozvytku natsionalnoi ekonomiky [The role of the financial services market in the development of the national economy]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu – Current problems of the development of the economy of the region*, 5, 192-196.
7. Vladyka, Yu., Turova, L. (2021). Rol suchasnykh digital-tekhnologii u funktsionuvanni bankivskoi systemy [The role of the financial services market in the development of the national economy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (25). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-21>.
8. Popelo, O.V., Kholiavko, N.I., Dubyna, M.V., Tarasenko, A.V. (2022). Vplyv innovatsiino-informatsiinykh tekhnologii finansovykh ustanov na transformatsiiu finansovoi povedinky domohospodarstv [The impact of innovative information technologies of financial institutions on the transformation of household financial behavior]. *Problemy ekonomiky – Problems of economy*, (1), 105-112.
9. Davydenko, H. (2023). *Tsyfrova inkluziia ta dostupnist: sotsialna didzhytalizatsiia [Digital inclusion and accessibility: social digitalization]*. TVORY. https://vsei.vn.ua/images/Doc/Nauka/Inklusivna_osvita/cifrova-inklyuziya-ta-dostupnist-socialna-didzhytalizatsiia.pdf.
10. Danylyshyn, V., Synytsia, S. (2023). Didzhytalizatsiia na rynku finansovykh posluh: sutnist ta zna-chennia dlia ekonomiky Ukrainy v umovakh sohodennia [Digitalization in the financial services market: essence and significance for the economy of Ukraine in today's conditions]. *Transformatsiina ekonomika – Transformational Economics*, (3(03)), 16-20. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-3>.
11. Dubyna, M.V., Kozliancheko, O.M. (2021). Kontseptualni aspekty doslidzhennia sutnosti didzhytalizatsii ta yii roli v rozvytku suchasnoho suspilstva [Conceptual aspects of the study of the essence of digitalization and its role in the development of modern society]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, (3(19)), 021–032. <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/195621>.
12. Dubyna, M.V. (2018). *Mekhanizm rozvytku rynku finansovykh posluh na osnovi formu-vannia instytutu doviry: teoriia, metodolohiia, praktyka [Mechanism of development of the financial services market based on the formation of the institution of trust: theory, methodology, practice]*. ChNTU.
13. Klapkiv, Yu.M., Melykh, O.Yu. (2019). Transformatsiia didzhytalizatsii rynku finansovykh ta strakhovykh posluh [Transformation of the digitalization of the financial and insurance services market]. *Review of transport economics and management*, 2(18), 83-89. <http://surl.li/zehlgg>.
14. Kloba, L.H. (2018). Tsyfrovizatsiia – innovatsiinyi napriam rozvytku bankiv [Digitalization - an innovative direction of bank development]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, (12). DOI: 10.32702/2307-2105-2018.12.84.
15. Kovalenko, V.V. (2014). Kredytnyi menedzhment v systemnii orhanizatsii efektyvnoi kredytnoi diialnosti bankiv [Credit management in the system organization of effective credit activity of banks]. *Ekonomichnyi forum – Economic Forum*, (4), 214-222.
16. Arzhevitina, S.M., Ostapyshyn, T.P. (2017). *Kredytnyi menedzhment u banku [Credit management in the bank]*. KNEU.
17. Miroshnychenko, O.V. (2023). Tsyfrova transformatsiia ahrarynykh vidnosyn yak pravova katehoriia [Digital transformation of agrarian relations as a legal category]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal – Legal scientific electronic journal*, (12), 212-216. http://lsej.org.ua/12_2023/52.pdf.

18. Reverchuk, S., Tvorydlo, O. (2023). Tsyfrovizatsiia bankivskoho biznesu: vyklyky ta mozhlyvosti dlia derzhavnoho rehuliuвання [Digitalization of banking business: challenges and opportunities for state regulation]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-45>.

19. Arutiunian, S.S., Iorhachova M.I. (Eds.). (2020). *Rynok finansovykh posluh [Financial Services Market]*. Disa plius.

20. Kholiavko, N., Dubyna, M., Popelo, O. (2021). Rol shtuchnoho intelektu u rozvytku finansovykh ustanov [The role of artificial intelligence in the development of financial institutions]. *Suchasni pidkhody do kreatyvnogo upravlinnia eko-nomichnymy protsesamy : materialy KhII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii – Modern approaches to creative management of economic processes: materials of the XII International Scientific and Practical Conference* (pp. 160-161). NAU.

21. Kholiavko, N., Tarasenko, A., Kolotok, M. (2022). Tendentsii dydzhytalizatsii svitovoho rynku finansovykh posluh [Trends in the digitalization of the world financial services market]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissya*, (1(24)), 124–142. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-1\(24\)-124-142](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-1(24)-124-142).

22. *Information Technology Glossary*. (n.d.). Digitalization. <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization>.

23. Karpova, T. (2019). Improvement of bank's credit policy in the conditions of digital technologies. *Finanse, accounting, banks*, (1(24)). <https://jfub.donnu.edu.ua/article/view/7404>.

24. Shkarlet, S., Dubyna, M., Zhuk, O. (2018). Determinants of the financial services market functioning in the era of the informational economy development. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4(3), 349-357.

25. What Is Digitalization in Business? Basics and Best Practices. <https://www.upwork.com/resources/digitalization-in-business>.

Отримано 16.09.2024

UDC 336.71:[005:336.77]

Oleg Lobko

PhD Student

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: l_o_m@ukr.net . ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3771-8880>

Andrii Barylko

PhD Student

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: andrijbarilko87@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3169-5505>

TRANSFORMATION OF THE CREDIT MANAGEMENT SYSTEM OF THE BANK IN DIGITALIZATION OF THE FINANCIAL SERVICES MARKET

The financial services market develops under the impact of digitalization, i.e. using information and communication technologies by various types of financial institutions. It is quite logical that this impact will remain quite strong in the future, and these institutions will increasingly develop new ways and methods of active use of these technologies in their activities. As a result, this is already leading to significant transformation of the financial services market and gradual change in the established model of these services providing. Financial institutions, especially commercial banks, which play a key role in operation of the financial services market in Ukraine, have also undergone changes. The above outlines relevance of studying digitalization of this market and its main participants.

In the article, theoretical and applied provisions of transformation of the bank's credit management system in digitalization of the financial services market are deepened. It is found out that it is credit activity of commercial banks that is currently most affected by information and communication technologies, since this area of activity is one of the most important for banks in terms of generating their income and ensuring financial stability of their operation.

To specify peculiarities of the impact of digitalization on the bank's management system, special attention was paid to theoretical provisions of the financial services market and consequences of its digitalization. To this end, in the article, the essence of the concept of "digitalization of the financial services market" is substantiated, which was also implemented through specifying the essence of digitalization.

This further made it possible to identify the main digital technologies that banking institutions use today to carry out lending activities to improve the quality of credit services and reduce credit risks, among which the following were highlighted: artificial intelligence and machine learning, mobile applications and online banking, Big Data and analytics, RPA, blockchain, biometric authentication, chatbots, digital assistants, FinTech platforms, cloud technologies. Considering peculiarities of using these technologies in the bank's credit management system allowed specifying the essence of the concept of "digitalization of the bank's credit management system" and to identify the main features of the above system transformation in the conditions of active use of information and communication technologies by financial institutions.

Keywords: banking institutions; credit activity; credit management system; digitalization; digital economy; digitalization of the financial services market; financial services market; digital technologies.

Fig.: 4. References: 25.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-371-383](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-371-383)

УДК 339.727.3:334.722.8(477)

JEL Classification: F34

Юрій Іванович Семенюк

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: semenyuk75@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0000-9446-6239>

Оксана Михайлівна Грубляк

кандидат економічних наук, доцент
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна)
E-mail: o.grublyak@chnu.edu.ua. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-7198-9747>
ResearcherID: <http://www.researcherid.com/rid/S-2870-2016>

Максим Андрійович Швець

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: msvec1998@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0006-3793-8408>

ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА МІЖНАРОДНОГО КРЕДИТУВАННЯ КОРПОРАТИВНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ

У статті розглянуто значення державної підтримки міжнародного кредитування як важливого інструменту розвитку корпоративного сектору в Україні. Особлива увага приділена аналізу діяльності міжнародних фінансових організацій в Україні. Це реалізовано через вивчення основних програм та проєктів, які фінансуються міжнародними організаціями. У результаті проведеного дослідження визначено проблеми залучення міжнародних кредитів українським корпоративним сектором, на базі яких досліджено напрями державної підтримки міжнародного кредитування корпоративного сектору в Україні, серед яких виокремлено впровадження державних гарантій та фінансових стимулів у забезпеченні доступу до зовнішніх фінансових ресурсів, страхування ризиків, стимулювання реалізації інноваційних проєктів, а також визначено важливість державної підтримки для стимулювання національного експорту.

Ключові слова: державне втручання; міжнародне кредитування; міжнародні фінансові організації; державна програма кредитування; корпоративний сектор економіки.

Рис.: 3. Бібл.: 19.

Постановка проблеми. Державна підтримка міжнародного кредитування є важливим інструментом розвитку корпоративного сектору в Україні, оскільки створює сприятливі умови для залучення іноземних інвестицій та кредитів. Це особливо актуально для України, оскільки її економіка стикається з фінансово-економічними викликами, обмеженим доступом до внутрішніх фінансових ресурсів та високими ризиками на міжнародних ринках. Державна підтримка сприятиме українським підприємствам отримати доступ до іноземного капіталу на більш вигідних умовах, що забезпечить стабільність та розвиток господарської діяльності, особливо в стратегічних секторах економіки. Актуальність проблеми державної підтримки міжнародного кредитування розвитку корпоративного сектору в Україні зумовлена низкою ва-

жливих факторів, а саме економічною нестабільністю в країні та розгортанням військових дій, браком внутрішніх інвестиційних ресурсів, необхідністю модернізації та підвищення конкурентоспроможності українських підприємств, необхідності підтримки експорту, посилення інтеграції з ЄС та іншими міжнародними ринками.

Отже, державна підтримка міжнародного кредитування є стратегічно важливим елементом економічної політики для стимулювання розвитку корпоративного сектору, зокрема, в складній економічній ситуації, в якій опинилася Україна. Це сприяє не тільки економічному зростанню, а й посиленню національної конкурентоспроможності на світовій арені.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання теорії та практики державного втручання для підтримки міжнародного кредитування є однією з найактуальніших тем дослідження багатьох дослідників, а саме Т. Лепейко, В. Стадник, Н. Хрущ, Г. Чередніченко, Т. Томнюк, Б. Сені, Р. Хейг, Дж. Стівенс, Р. Кюгельман, М. Аллен. Значний внесок у сфері державної підтримки міжнародного кредитування корпоративного сектору економіки України внесли такі вчені, як О. Мітяєва, О. Чижова, І. Буракова, О. Грубляк, А. Молодовський.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри наявні дослідження у сфері державної підтримки міжнародного кредитування корпоративного сектору економіки, на наше переконання, недослідженими залишаються питання визначення напрямів державної підтримки міжнародного кредитування корпоративного сектору економіки та створення сприятливих умов для стратегічного партнерства міжнародних фінансових організацій і України.

Мета статті. Головною метою є виявити ключові перешкоди, з якими стикаються українські підприємства під час залучення міжнародних кредитів, визначити та обґрунтувати основні напрями державної підтримки міжнародного кредитування корпоративного сектору економіки.

Виклад основного матеріалу. Державна підтримка міжнародного кредитування корпоративного сектору економіки є важливим елементом стимулювання розвитку підприємництва, залучення іноземних інвестицій і забезпечення сприятливих умов для отримання національними компаніями зовнішнього фінансування. В умовах недостатнього внутрішнього капіталу, високих процентних ставок, економічної нестабільності доступ до міжнародних кредитних ресурсів стає важливим для розвитку корпоративного сектору. Міжнародне кредитування дозволяє українським компаніям отримати доступ до зовнішніх фінансових ресурсів, які можуть знадобитися для розширення виробництва, модернізації, експорту чи виконання інших стратегічних завдань. Таким чином, держава виступає в ролі посередника, захисника та стимулятора, знижуючи ризики для іноземних кредиторів і водночас сприяючи економічному зростанню.

В економічній теорії є низка підходів щодо державного втручання для підтримки міжнародного кредитування, кожен із яких пропонує різні методи та механізми стимулювання корпоративного сектору економіки до міжнародного кредитування. Серед основних підходів можна виокремити монетаризм, неокласичний, інституційний, кейнсіанський, капіталістичний, які схематично представлені на рис. 1.



Рис. 1. Основні підходи державного втручання для підтримки міжнародного кредитування корпоративного сектору
Джерело: узагальнено авторами на основі [1; 7; 10; 14; 19].

Таким чином, згідно з рис. 1 монетаристський підхід до державного втручання в підтримку міжнародного кредитування ґрунтується на принципі забезпечення стабільної грошової політики, а не прямого втручання в економіку. За неокласичним підходом держава втручається тільки для корекції ринкових неефективностей або забезпечення правового середовища для функціонування ринків. Інституційний підхід зосереджується на ролі інститутів у формуванні ефективного економічного середовища. Кейнсіанський підхід підкреслює необхідність активної ролі держави та зосереджується на стимулюванні попиту і створенні сприятливих умов для доступу до фінансування. Підхід державного капіталізму передбачає більш активну участь держави як прямого учасника ринку, де вона діє як інвестор або власник стратегічних підприємств.

Отже, зазначені підходи надають різні інструменти для підтримки міжнародного кредитування. Від мінімального втручання з урахуванням положень неокласичного підходу до активної ролі в економіці згідно з кейнсіанськими та інституціональними теоріями. Використання різних підходів залежить від економічної ситуації в країні, рівня розвитку фінансових ринків і стратегічних цілей держави у сфері залучення зовнішніх кредитів для корпоративного сектору.

Державне регулювання корпоративного сектору економіки України та підтримка міжнародного кредитування виконується через активне державне втручання шляхом надання гарантій, субсидій та через міжнародні фінансові програми для забезпечення доступу до кредитів та інвестицій. Це підтримує корпоративний сектор, забезпечуючи доступ до фінансування в умовах економічної невизначеності. Держава виступає основним агентом впливу на економіку, фінансуючи стратегічно важливі галузі та використовуючи кредити міжнародних фінансових організацій для відновлення інфраструктури. Спільні проєкти з міжнародними фінансовими організаціями для відновлення та розвитку критичних галузей, таких як енергетика, дозволяє залучати міжнародні кредити та інвестиції для розвитку економіки загалом [16]. Тобто на сучасному етапі розвитку економіки в Україні діє комбінований підхід до державного регулювання та підтримки міжнародного кредитування корпоративного сектору економіки, який поєднує в собі елементи кількох теорій державного втручання (кейнсіанської теорії та державного капіталізму). Отже, основним підходом є підтримка через міжнародні фінансові гарантії та співпрацю з міжнародними фінансовими організаціями.

Міжнародні фінансові організації відіграють ключову роль у підтримці української економіки, особливо в період економічної нестабільності. Сьогодні Україна активно співпрацює з такими установами, як Міжнародний валютний фонд, Група Світового банку, Європейський банк реконструкції та розвитку, Чорноморський банк торгівлі та розвитку і Європейський інвестиційний банк [13].

Розглянемо їхню діяльність більш детально.

Міжнародний валютний фонд – спеціалізована установа ООН із дуже широкою автономією. Фонд було засновано у 1945 році для сприяння монетарному співробітництву та торгівлі, забезпечення фінансового зростання та збільшення зайнятості населення. Основними цілями співробітництва з МВФ є стабілізація української фінансової системи, проведення структурних реформ та створення підґрунтя для сталого економічного зростання. Співпраця України з МВФ набуває особливого значення, адже кредитування країни під час воєнного стану є винятковим випадком для Фонду. Від 2014 року Україна отримала від МВФ понад 12 млрд доларів США. Ці кошти були дуже важливими для забезпечення економічної стабільності та збереження інвестиційного клімату в Україні в умовах російської агресії [8; 15].

Таким чином, Міжнародний валютний фонд відіграє важливу, але опосередковану роль у кредитуванні корпоративного сектору України. Надаючи кредити уряду, МВФ створює передумови для зміцнення банківського сектору, стабілізації національної валюти та зниження інфляційних ризиків, що в кінцевому підсумку покращує доступ корпоративних клієнтів до фінансування.

Група Світового банку, до складу якої входять МБРР, МФК, МАР і БАГІ, є одним з головних кредиторів України після МВФ. З моменту започаткування співпраці Світовий банк схвалив 90 кредитних позик на суму 21,6 млрд дол. США та 2,26 млрд євро, які на цей момент профінансовані на 98 %. Цільове використання наданих кредитів було спрямовано на збалансування державного бюджету країни, впровадження реформ, розробку і виконання інноваційно-інвестиційних проєктів, які забезпечують стабільний економічний розвиток України [12].

У 2024 році в Україні фінансується МБРР 21 проєкт, з яких 18 інвестиційних проєктів перебувають у процесі їх реалізації і 3 системні проєкти. Загальна сума портфеля проєктів становить 8,8 млрд дол. США та 1,05 млрд євро, з яких надання позики по проєкту «Програма “Прискорення приватних інвестицій у сільське господарство”» – 200 млн дол. США. Слід зазначити, що в процесі реалізації перебувають 5 інвестиційних проєктів загальною сумою 939,50 млн дол. США та 37,7 млн євро за грантові кошти, з яких фінансування екстреного проєкту надання інклюзивної підтримки для відновлення сільського господарства України у розмірі 320 млн дол. США [6; 11].

Отже, Група Світового банку активно підтримує український корпоративний сектор через різноманітні програми фінансування. На відміну від МВФ, який працює на рівні державних програм, Група Світового банку фокусується на прямому кредитуванні критичної інфраструктури, охорони здоров'я, освіти та енергетики, що створює стабільні умови для розвитку бізнесу та приваблення інвестицій. Ці програми допомагають українському корпоративному сектору оговтатися від кризи та війни, створюючи основу для довгострокового економічного зростання.

Європейський банк реконструкції та розвитку – міжнародний фінансово-кредитний інститут, який надає допомогу країнам від Центральної Європи до Центральної Азії для проведення ринкових реформ, активного інтегрування економік цих країн у міжнародні господарські зв'язки. Має статус міжнародної фінансової організації з найвищим кредитним рейтингом. Банк було створено у 1991 році. ЄБРР є одним із найбільших інституційних інвесторів в Україні [2].

Банком у 2024 році фінансується 597 проєктів загальним обсягом 20,01 млрд євро. У корпоративному секторі економіки в процесі виконання перебувають 11 проєктів на суму 2315 млн євро, спрямованих на фінансування енергетичної галузі, сільського господарства, логістичних мереж та ін. [3].

Отже, Європейський банк реконструкції та розвитку вносить вагомий внесок в кредитування корпоративного сектору України, що спрямовує ресурси на модернізацію промисловості, розвиток малого та середнього бізнесу та підтримку розвитку відновлюваної енергетики.

Чорноморський банк торгівлі та розвитку – це міжнародна фінансова установа, заснована для сприяння економічному розвитку та регіональній співпраці між країнами Чорноморського регіону, до складу якої входить 11 країн. Банк розпочав свою діяльність у 1999 році. Діяльність ЧБТР зосереджуються на сприянні економічному зростанню, інтеграції та стійкому розвитку в країнах-учасниках. Основними пріоритетними напрямками для банку є економічний розвиток і регіональна інтеграція, підтримка малого та середнього бізнесу, розвиток сучасної інфраструктури, а також особлива увага приділяється енергетичній ефективності та екологічно безпечним проектам. ЧБТР відіграє важливу роль у підтримці економічної стабільності та зміцненні співпраці в регіоні Чорного моря [18].

Від початку діяльності Банку в Україні реалізується 47 проектів на загальну суму в 738,9 млн євро. Зокрема, проекти зосереджені у таких сферах як: споживчий сектор, фінансові установи, промисловість, виробництво товарів масового вжитку, комунальний сектор, телекомунікаційні послуги, енергетика, сировина і матеріали. У 2024 році ЧБТР отримав додаткову підтримку на суму до 150 млн дол. від Японського банку міжнародного співробітництва, які будуть спрямовані на відбудову критичної інфраструктури та просування «зелених» проектів. Така співпраця посилює фінансування проектів відновлення економічної та соціальної інфраструктури, що є критично важливим для стійкого розвитку корпоративного сектору України в умовах кризи [17].

Отже, Чорноморський банк торгівлі та розвитку є важливим міжнародним кредитором для українського корпоративного сектору, особливо в контексті економічного відновлення. Його діяльність спрямована на підтримку регіонального розвитку, зокрема через фінансування інфраструктурних проектів, логістики, енергетики, сільського господарства та цифрової інфраструктури.

Європейський інвестиційний банк створено у 1957 році. На сьогодні акціонерами ЄІБ є 27 країн Європейського Союзу. З 2004 року Україна розпочала співпрацю з Європейським інвестиційним банком щодо створення нормативно-правової бази з метою залучення його ресурсів для реалізації інфраструктурних, енергетичних, природоохоронних та інших інвестиційних проектів [5].

На початок жовтня 2024 року фінансування державного і приватного сектору України склав 7,5 млрд євро, з яких 26 проектів на суму 5,3 млрд євро – у корпоративному секторі. У процесі реалізації – 23 проекти на суму 4,81 млрд євро. Сьогодні триває відбір українських банків для участі у проекті

«Основний кредит для малих та середніх підприємств та компаній з середнім рівнем капіталізації», за яким відібрані кредитні установи матимуть можливість отримати позики на суму 400 млн євро для подальшого кредитування малого та середнього бізнесу в Україні. А також продовжується конкурс кредитних установ у спільному проєкті Європейського інвестиційного банку й України «Основний кредит для аграрної галузі – Україна». Банки-переможці цього проєкту, матимуть можливість одержати довгострокове кредитування на суму 400 млн євро для кредитування підприємств аграрного сектору економіки України (зернових та олійних культур, рибних господарств) [4; 9].

Таким чином, Європейський інвестиційний банк відіграє важливу роль у підтримці корпоративного сектору в Україні, надаючи позики та інші фінансові інструменти для стимулювання економічного зростання та відновлення. Основна увага ЄІБ зосереджена на проєктах в енергетичному секторі, транспортній інфраструктурі, міському розвитку та підтримці малих і середніх підприємств через пом'якшення ризиків і доступ до кредитних програм.

Отже, міжнародні фінансові організації відіграють важливу роль у підтримці корпоративного сектору України, надаючи фінансування, яке сприяє відновленню економіки. Розглянуті вище ключові організації активно співпрацюють з Україною, пропонуючи такі види підтримки, як фінансові інструменти та кредити для малих і середніх підприємств, інвестиції в енергетику, транспорт і логістику, відновлювані джерела енергії, інвестиції в екологічні проєкти, надають консультаційну підтримку. Така співпраця дозволяє українському корпоративному сектору отримувати не лише фінансову, але й організаційну підтримку, яка допомагає адаптуватися до умов світового ринку.

Попри значні можливості та активну співпрацю України з міжнародними фінансовими організаціями, корпоративний сектор економіки України стикається з низкою викликів у залученні міжнародних кредитів. Основні перешкоди для залучення міжнародних кредитів українським корпоративним сектором зображені на рис. 2.

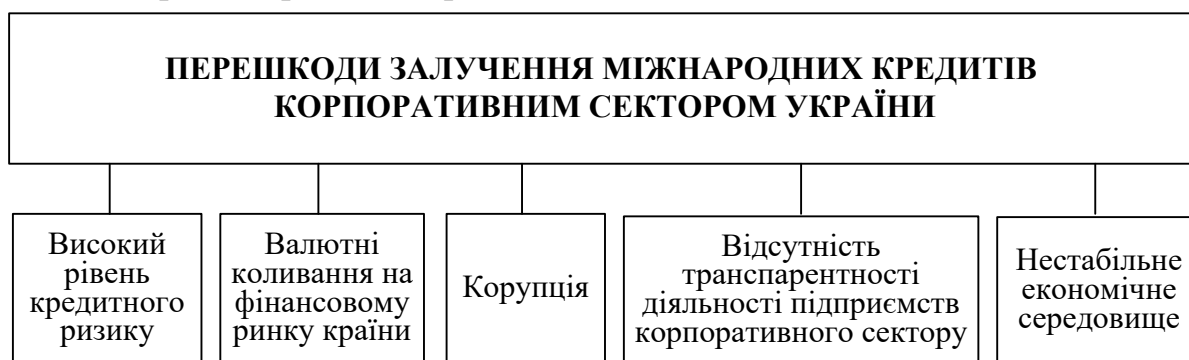


Рис. 2. Основні проблеми залучення міжнародних кредитів
Джерело: узагальнено авторами на основі [2; 4-6; 8; 18].

Розглянемо більш детально наведені на рис. 2 перешкоди. Головною проблемою залучення міжнародних кредитів є значний рівень кредитного ризику. Через військовий конфлікт і нестабільність міжнародні кредитори сприймають інвестиції в український корпоративний сектор як ризиковані. Це призводить до підвищення ставок і жорсткіших умов кредитування, що обмежує доступ українських компаній до міжнародних фінансових ринків. Через валютні коливання та девальвацію гривні українські компанії постають перед труднощами з погашенням зобов'язань в іноземній валюті, що знижує їхню привабливість для міжнародних кредиторів, що зумовлює зростання валютного ризику і призводить до недовіри інвесторів до економічної стабільності України. Проблема корупції має місце в процесах повернення кредитів та ефективного їх регулювання, оскільки в країні недостатній рівень правового захисту інвесторів, що спричиняє зростання юридичних ризиків. Попри зусилля МФО щодо підвищення прозорості, багато підприємств усе ще не відповідають міжнародним стандартам звітності та корпоративного управління, що ускладнює оцінку кредитоспроможності українських компаній і знижує довіру іноземних кредиторів. Щодо нестабільного економічного середовища, то часті зміни законодавства та економічної політики ускладнюють залучення довгострокових інвестицій, оскільки інвестори очікують стабільного економічного середовища для надання кредитів на вигідних умовах.

Для подолання перешкод залучення міжнародних кредитів корпоративним сектором економіки України важливо продовження реформ у сфері корпоративного управління, зниження корупційних ризиків, покращення економічного клімату, а також державна підтримка міжнародного кредитування малих та середніх підприємств, що сприятиме залученню більшої кількості міжнародних кредитів для розвитку корпоративного сектору в Україні.

Важливою складовою розвитку міжнародного кредитування корпоративного сектору економіки України є визначення основних напрямів його державної підтримки, реалізація яких матиме значний позитивний вплив на розвиток господарюючих підприємств країни. Враховуючи виявлені перешкоди для залучення міжнародних кредитів, до найважливіших напрямів державної підтримки міжнародного кредитування корпоративного сектора в Україні належать положення, що представлені на рис. 3.

Отже, зазначені напрями державної підтримки міжнародного кредитування корпоративного сектора сприятимуть полегшенню доступу до міжнародного кредитування, зниженню ризиків для іноземних інвесторів та підвищенню привабливості українського корпоративного сектора для міжнародних фінансових організацій. Комплексна реалізація зазначених на рис. 3 напрямів забезпечить створення більш сприятливих умов міжнародного кредитування, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності на світовій арені та стимулюванню економічного зростання країни.



Рис. 3. Основні напрями державної підтримки міжнародного кредитування корпоративного сектору

Джерело: узагальнено авторами на основі [3-7; 17].

Зазначимо, що стратегічне партнерство України з міжнародними фінансовими установами має вирішальне значення для забезпечення стабільного кредитування, особливо в періоди економічної невизначеності та криз. Це партнерство сприяє зміцненню стійкості економіки, створенню вигідних умов для залучення іноземних інвестицій та забезпеченню доступу до довгострокового фінансування для корпоративного сектору. Ця співпраця забезпечить доступ до стабільного фінансування, підтримку стабільності фінансової системи країни, консультаційну допомогу у сферах корпоративного управління, екологічних стандартів і соціальних практик, мінімізацію ризиків, пов'язаних із коливаннями курсу гривні. Також у періоди економічної нестабільності, викликаної військовими діями, стратегічне партнерство з МФО стає джерелом фінансування та економічної підтримки. Завдяки спів-

праці з МФО Україна має можливість підтримувати функціонування важливих галузей економіки, відновлювати зруйновану інфраструктуру та забезпечувати безперебійне кредитування бізнесу. Отже, стратегічне партнерство з МФО створює стабільне фінансове середовище для розвитку корпоративного сектору, забезпечує доступ до довгострокового капіталу, підвищує довіру інвесторів та підтримує макроекономічну стабільність країни.

Висновки та пропозиції. Державна підтримка міжнародного кредитування корпоративного сектору економіки України сприяє зміцненню економічної стійкості, розвитку підприємництва, модернізації інфраструктури та інтеграції України у світову економіку. Основними аспектами її впливу є надання державних гарантій та організація програм партнерства з міжнародними фінансовими організаціями, розширення можливостей для національних підприємств, підвищення довіри з боку інвесторів та міжнародних партнерів, модернізація критичної інфраструктури та підтримка екологічних проєктів. Отже, державна підтримка міжнародного кредитування є основою для стабільного розвитку корпоративного сектору, стимулювання інновацій, інвестицій та експорту, що в підсумку сприяє економічному зростанню та підвищенню добробуту в Україні.

Список використаних джерел

1. Геєць В.М. Вихід з кризи (роздуми над актуальним у зв'язку з прочитаним) / В. М. Геєць // Економіка України. – 2013. – № 6 (619). – С. 4-19.
2. Європейський банк реконструкції та розвитку: інформація щодо можливостей співробітництва в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eko.od.gov.ua/2021/11/informacziya-shhodo-mozhlyvostej-spivrobitnyctva-z-yevropejskym-bankom-rekonstrukciyi-ta-rozvytku-v-ukrayini>.
3. Європейський банк реконструкції та розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mof.gov.ua/uk/ebrr>.
4. Європейський інвестиційний банк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mof.gov.ua/uk/eib>.
5. Європейський інвестиційний банк та Україна обговорили впровадження проєктів відновлення на 2 млрд євро [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukraina-ta-ievropejskiyi-investytsiynyi-bank-eib-obhovoryly-vprovadzhenia-proiektiv-vidnovlennia-na-2-mlrd-ievro>.
6. Інформаційна довідка щодо стану співробітництва України зі Світовим банком [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9C%D0%91%D0%A0%D0%A0_01_06_2024%20.pdf.
7. Кирилюк Є. М. Аграрний ринок в умовах трансформації економічних систем : монографія / Є. М. Кирилюк. – Київ : КНЕУ, 2013. – 571 с.
8. Міжнародний валютний фонд [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mof.gov.ua/uk/mvf>.
9. Мінфін проводить відбір банків для участі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://mof.gov.ua/storage/files/Press_release_AGRIFOODAPEX.pdf.
10. Осташко Т. О. Внутрішній агропродовольчий ринок України в умовах СOT / Т. О. Осташко, Л. Ю. Волощенко, Г. В. Ленінова ; НАН України; Ін-т екон. та прогнозув. НАН України. – Київ, 2009. – 208 с.
11. Програма «Прискорення приватних інвестицій у сільське господарство» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rozbudova.org/consultations/programa-pryskorennya-pryvatnyh-investytczij-u-silске-gospodarstvo>.

12. Світовий банк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mof.gov.ua/uk/svitovij-bank>.
13. Співпраця з міжнародними фінансовими організаціями [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/about/international/financial-institutions>.
14. Стійкість фінансових ринків України та механізми її забезпечення / за ред. д-ра екон. наук О. І. Барановського ; НАН України ; Ін-т екон. та прогнозув. – Київ, 2010. – 492 с.
15. Україна та МВФ: нова програма в умовах війни [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://iaa.org.ua/articles/ukrayina-ta-mvf-nova-programa-v-umovah-vijnyu>.
16. Фінансово-економічні, соціальні та правові аспекти регіонів: загрози та виклики : матеріали міжнародної науково-практичної конференції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://chite.edu.ua/ua/content/download/subsection/nayka/konf_24_05_2024.pdf.
17. Чорноморський банк торгівлі та розвитку підтримав низку українських проєктів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://me.gov.ua/News/Detail?isSpecial=True&lang=uk-UA&title=СЧорноморскийБанкТоргівліТаРозвиткуПідтримавНизкуУкраїнськихПроєктів>.
18. Чорноморський банк торгівлі та розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mfa.gov.ua/mizhnarodni-vidnosini/oches/chornomorskij-bank-torgivli-ta-rozvitku>.
19. Шпикуляк А. Г. Інституції аграрного ринку : монографія / А. Г. Шпикуляк. – Київ : ННЦ Ін-т аграрної економіки, 2009. – 480 с.

References

1. Heiets, V.M., Hrytsenko, A.A. (2013). Vykhid z kryzy (rozдумы nad aktualnym u zviazku z prochytanym) [Out of the crisis (reflection on the actual in connection with the read)]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 6(619), 4-19.
2. Yevropeyskyu bank rekonstruktsiyi ta rozvytku [European Bank for Reconstruction and Development: information on cooperation opportunities in Ukraine]. (n.d.). <https://esu.com.ua/article-17373>.
3. Yevropeyskyu bank rekonstruktsiyi ta rozvytku [European Bank for Reconstruction and Development]. (n.d.). <https://mof.gov.ua/uk/ebrr>.
4. Yevropeyskyu investytsiynny bank [European Investment Bank]. (n.d.). <https://mof.gov.ua/uk/eib>.
5. Yevropeys'kyu investytsiynny bank ta Ukrayina obhovoryly vprovadzhennya proektiv vidnovlennya na 2 mlrd yevro [European Investment Bank and Ukraine discuss implementation of €2 billion recovery projects]. (n.d.). <https://www.kmu.gov.ua/news/ukrayina-ta-ievropeyskyi-investytsiynni-bank-eib-obhovoryly-vprovadzhennya-proektiv-vidnovlennya-na-2-mlrd-ievro>.
6. Informatsiyna dovidka pro stan spivrobitnytstva Ukrayiny zi Svitovym bankom [Informational note on the status of Ukraine's cooperation with the World Bank]. (n.d.). https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9C%D0%91%D0%A0%D0%A0_01_06_2024%20.pdf.
7. Kyryliuk, Ye.M. (2013). *Ahrarnyj rynek v umovakh transformatsii ekonomichnykh system* [Agrarian market in conditions of transformation of economic systems]. KNEU.
8. Mizhnarodnyy valyutnyy fond [International Monetary Fund] (n.d.). <https://mof.gov.ua/uk/mvf>.
9. Minfin provodyt vidbir bankiv dlya uchasti [The Ministry of Finance is conducting a selection of banks for participation]. (n.d.). https://mof.gov.ua/storage/files/Press_release_AGRI_FOOD_APEX.pdf.
10. Ostashko, T.O., Voloschenko, L.Yu., Lienivova, H.V. (2009). *Vnutrishnij ahroprodovol'chij rynek Ukrainy v umovakh SOT* [The domestic agro-food market of Ukraine under the conditions of the WTO]. NAN Ukrainy.
11. Prohrama «Pryskorennya pryvatnykh investytsiy u silske hospodarstvo» [Program "Acceleration of private investment in agriculture"]. (n.d.). <https://rozbudova.org/consultations/programa-pryskorennya-pryvatnyh-investytsij-u-silske-gospodarstvo>.
12. Svitovyi bank [World Bank]. (n.d.). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996_005-19#Text.

13. Spivpratsya z mizhnarodnymy finansovymy orhanizatsiyamy [Cooperation with international financial organizations]. (n.d.). <https://bank.gov.ua/ua/about/international/financial-institutions>.

14. Baranovskyj, O.I., Baranovska, V.H., Bublyk, Ye.O. (2010). *Stijkist finansovykh rynkiv Ukrainy ta mekhanizmy ii zabezpechennia* [Stability of financial markets of Ukraine and mechanisms for its provision]. NAN Ukrainy.

15. Ukraina ta MVF: nova prohrama v umovakh viyny [Ukraine and the IMF: a new program in wartime conditions]. (n.d.). <https://iaa.org.ua/articles/ukrayina-ta-mvf-nova-prohrama-v-umovah-viyny>.

16. Finansovo-ekonomichni, sotsial'ni ta pravovi aspekty rehioniv: zahrozy ta vyklyky. Materialy mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi [Financial, economic, social and legal aspects of regions: threats and challenges: materials of the international scientific and practical conference]. (n.d.). http://chite.edu.ua/ua/content/download/subsection/nayka/konf_24_05_2024.pdf.

17. Chornomorsky bank torhivli ta rozvytku pidtrymav nyzku ukrayinskykh proektiv [The Black Sea Bank for Trade and Development supported a number of Ukrainian projects]. (n.d.). <https://me.gov.ua/News/Detail?isSpecial=True&lang=uk-UA&title=CHornomorskiiBankTorgivliTaRozvitkuPidtrimavNizkuUkrainskikhProektiv>.

18. Chornomorsky bank torhivli ta rozvytku [Black Sea Bank of Trade and Development]. (n.d.). <https://mfa.gov.ua/mizhnarodni-vidnosini/oches/chornomorskij-bank-torgivli-ta-rozvitku>.

19. Shpykuliak, A.H. (2009). *Instytutsii ahrarnoho rynku* [Institutions of the agrarian market]. NNTs In-t ahrarnoi ekonomiky.

Отримано 15.09.2024

UDC 339.727.3:334.722.8(477)

Yuriy Semeniuk

Postgraduate student of the Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: semenyuk75@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0000-9446-6239>

Oksana Hrublyak

PhD in Economics, Associate Professor

Yuri Fedkovich Chernivtsi National University (Chernivtsi, Ukraine)

E-mail: o.grublyak@chnu.edu.ua. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-7198-9747>

ResearcherID: <http://www.researcherid.com/rid/S-2870-2016>

Maksym Shvets

Postgraduate student of the Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: msvec1998@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0006-3793-8408>

STATE SUPPORT OF INTERNATIONAL CREDIT TO THE CORPORATE SECTOR OF THE ECONOMY IN UKRAINE

In current conditions, state support for international crediting for the corporate sector development in Ukraine has become a relevant tool of economic policy due to difficult geopolitical situation, military challenges and urgency of the post-war recovery. Significant damage to infrastructure, production facilities and loss of labor potential cause the required large-scale investment. Wartime conditions and lack of long-term capital in the domestic market require export diversification and development of new markets. Therefore, state support for international crediting is important in providing access to financial resources for business recovery, creation of infrastructure and jobs, as well as attracting additional capital from abroad, which is critical for large and medium-sized enterprises.

Within the article, existing theoretical models that consider state support as a mechanism to stimulate economic growth are studied, their essence and impact tools on development of international crediting is researched. This allowed making a conclusion that Ukraine has a combined approach of state regulation and support for international crediting for corporate sector of the economy, which combines elements of several theories and state intervention, namely the Keynesian theory and state capitalism. In addition, within the article, the list of international financial institutions that are currently actively cooperating with Ukraine and examining today's situation of international crediting to corporate sector of Ukraine is clarified. When studying of the IFI activities, main obstacles to attract international credits by the Ukrainian corporate sector is identified by the author, namely: high level of credit risk, currency fluctuations in domestic financial market, corruption, lack of transparency of corporate business enterprises and unstable economic environment. Based on their detailed consideration, directions of state support for international crediting of corporate sector are formulated by the author. It was found within the study that state support for international crediting is a strategically important component in recovery and strengthening of corporate sector in Ukraine, ensuring business stability, promoting economic growth, integration with international markets and enhancing country's competitiveness in the global market.

Keywords: state intervention; international lending; international financial organizations; state lending program; corporate sector of the economy.

Fig.: 3. References: 19.

ОСНОВНІ ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ ТА ПОДАЧІ РУКОПИСІВ НАУКОВИХ СТАТЕЙ ДО НАУКОВОГО ЖУРНАЛУ «ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ»

Науковий журнал «Проблеми і перспективи економіки та управління» внесено до переліку наукових фахових видань України, затвердженого Наказом Міністерства освіти і науки України від 07.05.2019 р. № 612 (зі змінами від 09.02.21 № 157), відповідно до якого журналу надано категорію «Б».

Журнал розміщено в таких базах даних: НБУ ім. Вернадського, українська науково-освітня мережа «УРАН», реферативна база даних «Україніка наукова», USJ (Ukrainian scientific journals), Index Copernicus; BASE (Bielefeld Academic Search Engine).

Процедура подачі рукописів:

1. Для публікації статті в науковому виданні «Проблеми і перспективи економіки та управління» необхідно спочатку в обов'язковому порядку подати:

- електронний варіант статті, оформленої за зразком (Додаток А);
- довідку про авторів, заповнену за наведеним бланком (Додаток Б).

Звертаємо Вашу увагу, що ім'я та по батькові автора (ів) подаються повністю.

2. Розгляд статті складається з таких етапів:

- технічна перевірка статті на відповідність основним вимогам щодо її оформлення;

Зверніть увагу: у кінці статті обов'язково подається інформація про ID автора (у системі наукової ідентифікації) у ORCID, ResearcherID або у SCOPUS.

Наприклад: ORCID: <http://orcid.org/xxxx-xxxx-xxxx-xxxx>

ResearcherID:

Scopus Author ID:

- наукове рецензування статті;
- перевірка статті на відсутність плагіату.

У разі позитивного висновку стаття приймається до друку.

3. Після прийняття статті до друку автор повинен:

- надіслати згоду на обробку персональних даних (Додаток В)
- надіслати розширену структуровану анотацію (вимоги наведені нижче);
- підготувати проект рецензії на статтю (без підписів рецензентів у довільній формі);
- сплатити вартість публікації.

Основні вимоги до оформлення рукописів:

1. Вимоги до наукової статті. Статтю можна подавати двома мовами: українська, англійська.

Обсяг статті повинен бути таким: мінімум – 7 сторінок, максимум – 15 сторінок (остання сторінка має бути заповнена не менш ніж на $\frac{3}{4}$).

Стаття надсилається електронною поштою на адресу: **maksim-32@ukr.net**. Текст статті набирається з використанням комп'ютерних текстових редакторів Word for Windows 97/2000/XP.

За потреби редакція надає послуги з перекладу анотацій, статей.

2. Вимоги до анотації та ключових слів

Стаття повинна містити анотацію мовою статті (обсягом не менше 600 знаків), а також розширену анотацію англійською (якщо мова статті українська) або українською (якщо мова статті англійська) мовою, обсягом не менше 1800 знаків (з пробілами).

Ключових слів та словосполучень має бути не менше п'яти.

3. Параметри сторінки повинні бути такими:

Формат А4 (210×297 мм).

Поля: верхнє, нижнє та бокові – 25 мм.

Верхній і нижній колонтитули, а також номери сторінок не вводити. Текст повинен бути вирівняний по ширині аркуша.

КАТЕГОРИЧНО ЗАБОРОНЯЄТЬСЯ У СТАТТІ ВИКОРИСТАННЯ АВТОМАТИЧНОЇ РОЗСТАНОВКИ ПЕРЕНОСІВ ТА АВТОМАТИЧНИХ СПИСКІВ. УСІ СПИСКИ ПРОСТАВЛЯЮТЬСЯ В РУЧНОМУ РЕЖИМІ!

ОСНОВНІ ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ ТА ПОДАЧІ РУКОПИСІВ

4. Структура статті. Вимоги до оформлення структурних елементів статті.

4.1. УДК – шрифт Times New Roman (кегель 14), курсив, вирівнювання по лівому краю без абзацу.

4.2. JEL Classification – шрифт Times New Roman (кегель 14), вирівнювання по ширині, без абзацного відступу, одинарний інтервал. За необхідності редакція може самостійно визначати JEL Classification.

4.3. Ім'я та прізвище автора (ів) – шрифт Times New Roman (кегель 14), напівжирний, курсив, розміщення по центру, без абзацного відступу.

Після ім'я та прізвище автора (з нового рядка) подаються такі дані:

- науковий ступінь, вчене звання, посада автора (ів) – кегель 12;
- місце роботи автора (ів) – кегель 12;
- електронна адреса автора (ів) – кегель 12.
- ID (у системі наукової ідентифікації) у **ORCID, ResearcherID** або у **SCOPUS**.

Наприклад: ORCID: <http://orcid.org/xxxx-xxxx-xxxx-xxxx>

ResearcherID:

Scopus Author ID:

Після відомостей про першого автора аналогічно подаються дані про співавторів.

4.4. Назва статті – шрифт Times New Roman (кегель 14). Подається прописними напівжирними літерами, вирівнювання по центру без абзацу.

4.5. Анотація – шрифт Times New Roman (кегель 11), курсив, вирівнювання по ширині, абзацний відступ 0,75 см, одинарний інтервал. В анотації має бути чітко сформульована головна ідея статті та коротко обґрунтована її актуальність (**обсяг не менше 600 знаків з пробілами**).

4.6. Ключові слова – шрифт Times New Roman (кегель 11), вирівнювання по ширині, абзацний відступ 0,75 см, одинарний інтервал. Кількість ключових слів – не менше п'яти, які пишуться через крапку з комою. Після ключових слів необхідно вказати загальну кількість таблиць, рисунків та використаних джерел (Додаток А).

4.7. Основний текст – шрифт Times New Roman (кегель 14), абзац 0,75 см, вирівнювання по ширині, одинарний інтервал.

Основний текст статті обов'язково повинен містити такі необхідні елементи – розділи (Times New Roman, кегель 14, напівжирний):

- Постановка проблеми.
- Аналіз останніх досліджень і публікацій.
- Виділення недосліджених частин загальної проблеми (**обов'язково!!!**).
- Мета статті.
- Виклад основного матеріалу.
- Висновки і пропозиції.
- Список використаних джерел.

Після назви розділів ставиться крапка і продовжується текст самої статті.

Цитати, таблиці, статистичні дані, цифрові показники, що підвищують рівень аналітичних матеріалів, подаються з посиланням на джерела. Відповідальність за наведені показники несе автор.

Рисунки і таблиці необхідно подавати у статті безпосередньо після тексту, де вони згадані вперше, або на наступній сторінці.

Ілюстрації (рисунки та чорно-білі фотографії)

Під час виконання рисунків рекомендується використання Microsoft Visio. За умови використання закладеної графіки Microsoft Word рисунки повинні бути згрупованими. **Рисунки не повинні виходити за межі текстового блока.**

Рисунки позначають словом «Рис.» і нумерують послідовно в межах статті, якщо у статті є лише один рисунок, він не нумерується. Пояснювальні підписи, номер рисунка, його назву розміщують послідовно під ілюстрацією.

ОСНОВНІ ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ ТА ПОДАЧІ РУКОПИСІВ

Назва рисунку – шрифт Times New Roman, кегель 14, курсив, вирівнювання по центру без абзацу. Пояснювальні підписи (експлікація) – шрифт Times New Roman, кегель 12, курсив, вирівнювання по центру без абзацу.

Наприклад:

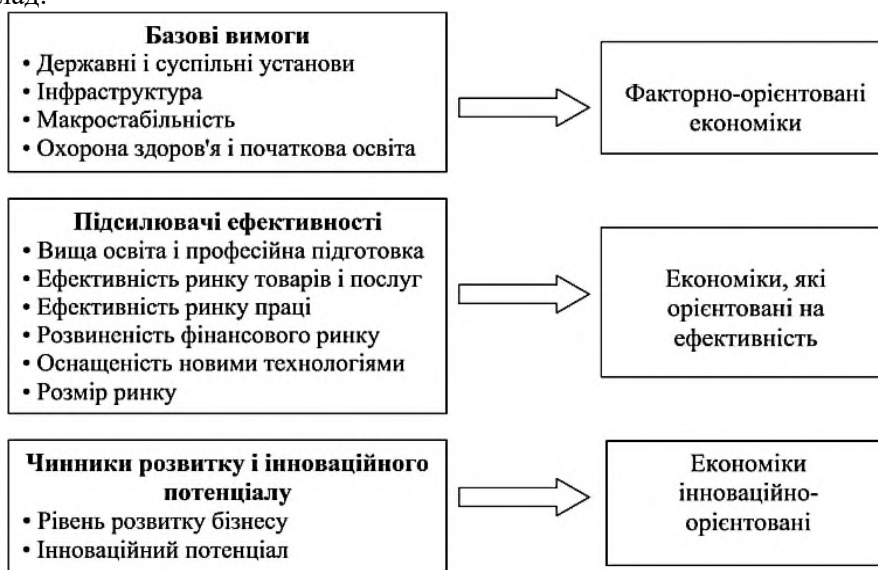


Рис. 1. Складові конкурентоспроможності на відповідній стадії розвитку економіки

Таблиці

Цифровий матеріал, що наводиться у статті, повинен оформлятися у вигляді таблиць.

Розмір тексту таблиць – кегель 12. Усі таблиці мають бути пронумеровані й мати заголовок. Нумераційний заголовок таблиць (кегель 14) вирівнюють по правому краю таблиці, тематичний заголовок таблиці – по центру (кегель 14, курсив). **Усі графи таблиць повинні мати назву.**

Наприклад:

Таблиця 1

Аналіз показників діяльності підприємства

Показники	Формула розрахунку	Фактори, що впливають на показник	Напрями поліпшення показників
1.			
...			

Якщо таблиця не вміщується на одній сторінці, всі її колонки нумерують, а над перенесеною частиною таблиці справа надписують: «Закінчення табл. 1».

Формули

Використовуючи формули, необхідно дотримуватися певних правил.

Великі, довгі та громіздкі формули, які мають у складі знаки суми, добутку, диференціювання, інтегрування, розміщують на окремих рядках. Це стосується також і всіх нумерованих формул. Для економії місця кілька коротких однотипних формул, відокремлених від тексту, можна подати в одному рядку, а не одну під одною. Невеликі й нескладні формули, що не мають самостійного значення, вписують усередині рядків тексту.

Формули, на які є посилання, нумерують арабськими цифрами в круглих дужках праворуч, не виходячи за поле. Формули необхідно вирівнювати по лівому краю сторінки. Між ними та текстом витримують інтервал в один рядок. Обов'язково подають розшифрування літерних позначень величин у формулах. Для набору позначень фізичних величин використовують редактор формул Microsoft Equation для WINDOWS.

Наприклад:

Ефективна ставка процента для позичальника визначається за формулою (1)

$$Rt = \frac{SK}{z - h} \cdot 360, \quad (1)$$

де SK – величина знижки (%);

h – період дії знижки (днів);

z – тривалість відстрочки платежу (днів).

4.8. Список використаних джерел необхідно складати за вимогами ДСТУ ГОСТ 7.1:2006, розміщувати бібліографічні записи за алфавітом чи в послідовності їхніх перших згадувань в основному тексті статті. Список літератури повинен містити не менше **7** джерел.

Посилання на матеріали з інтернет-енциклопедії Вікіпедія не прийнятне для наукових статей, оскільки це джерело неперевірене і не має наукового підґрунтя.

Заборонено використовувати в наукових статтях посилання на джерела інформації, створені:

- на території рф;

- державною мовою рф.

Зверніть увагу! Посилання на власні статті дозволяється в кількості не більше 15–20 % від загальної сукупності найменувань літературних джерел (1-2 з 10 джерел)!!!

4.9. Після списку використаних джерел подається його транслітерація латиницею (з підзаголовком **References**) відповідно до вимог Постанови Кабінету Міністрів України № 55 «Про впорядкування транслітерації українського алфавіту латиницею» від 27.01.2010 р. (зі змінами від 23.12.2015 р.).

References повинен бути оформлений за міжнародним бібліографічним стандартом APA (<http://www.bibme.org/citation-guide/APA/book>).

Примітка. Після транслітерованої назви праці латинськими літерами зазначається переклад англійською мовою в квадратних дужках. Назви журналу, газети тощо повинні бути надані (крім транслітерації) також у перекладі англ. мовою.

Для транслітерування літератури (References) пропонуємо скористатися онлайн-конвекторами:

- <http://ukrlit.org/transliteratsiia>;

- <https://www.grafiati.com/uk/transliteration> та ін.

Приклади оформлення транслітерованого списку використаних джерел наведено у Додатку Г.

У разі необхідності редакція **надає послуги з підготовки References**.

4.10. У кінці статті необхідно подати **англійською мовою** такі дані:

- **ім'я та прізвище автора (ів)** – шрифт Times New Roman (кегель 14), напівжирний, курсив, розміщення по центру, без абзацного відступу.

Після ім'я та прізвище автора (з нового рядка) подаються такі дані:

– науковий ступінь, вчене звання, посада автора (ів) – кегель 12;

– місце роботи автора (ів) – кегель 12;

– електронна адреса автора (ів) – кегель 12.

– ID (у системі наукової ідентифікації) у **ORCID, ResearcherID** або у **SCOPUS**.

Наприклад: ORCID: <http://orcid.org/xxxx-xxxx-xxxx-xxxx>

ResearcherID:

Scopus Author ID:

- **назва статті** – шрифт Times New Roman (кегель 14). Подається прописними напівжирними літерами, вирівнювання по центру без абзацу.

- **анотація** – шрифт Times New Roman (кегель 11), курсив, вирівнювання по ширині, абзацний відступ 0,75 см, одинарний інтервал. В анотації має бути чітко сформульована головна ідея статті та коротко обґрунтована її актуальність (**обсяг не менше 1800 знаків з пробілами**).

- **ключові слова** – шрифт Times New Roman (кегель 11), вирівнювання по ширині, абзацний відступ 0,75 см, одинарний інтервал. Кількість ключових слів – не менше п'яти, які пишуться через крапку з комою. Після ключових слів необхідно вказати загальну кількість таблиць, рисунків та використаних джерел (Додаток А).

5. Оплата публікації. Опублікування наукових статей у науковому журналі «Проблеми і перспективи економіки та управління» є платним. Оплата підтверджується квитанцією.

Реквізити для оплати можна знайти за посиланням:
<https://www.stu.cn.ua/staticpages/fahovividannya>

Реквізити для оплати:

14035, м. Чернігів, вул. Шевченка, 95.

Національний університет «Чернігівська політехніка».

банк ДКСУ у м. Київ, МФО 820172.

Код ЗКПО: 05460798.

Номер рахунку: UA728201720313271002201006996

Призначення платежу: за публікацію статті в журналі _____ автор _____ ПІБ

До переліку документів додати квитанцію

7. Контактна інформація.

Матеріали необхідно надсилати на електронну адресу: **maksim-32@ukr.net**

Контактна особа: *Дубина Максим Вікторович*.

Моб. тел.: +38 (099) 376-32-87

Viber: +38 (099) 376-32-87

*Науковий журнал «Проблеми і перспективи економіки та управління»
розміщено на сайті Національного університету «Чернігівська політехніка»,
де можна переглянути останні номери видання:
<http://ppeu.stu.cn.ua>*

**Відповідальність за матеріали, наведені у статті, несе автор.
Неправильно оформлені автором стаття та супровідні документи,
що не відповідають зазначеним вимогам, розглядатися не будуть.**

*Редакція розглядає надходження публікації та супровідних документів (рецензії, довідки про авторів тощо) як згоду
дописувача (ів) щодо передачі авторського права на використання твору (тиражування, розповсюдження т. ін.).
Редакція журналу залишає за собою право на розповсюдження в електронній або паперовій формах журналу
«Проблеми і перспективи економіки та управління» цілком або лише окремих статей, що вже опубліковані у ньому,
без повідомлення про ці дії авторів статей із збереженням їх авторських прав згідно із Законами
України «Про інформацію» № 2657-XI та «Про науково-технічну інформацію» № 3322-XII.*

Примітка. Редакція може не поділяти світоглядних переконань і концептуальних позицій авторів. Відповідальність за зміст статті покладається на автора.

Редакція залишає за собою право:

- вносити редакційні правки, які не впливають на зміст статті (узгоджуються з автором);
- повертати матеріали авторам на доопрацювання.

Додаток А
Приклад оформлення статті

УДК 332.12

JEL Classification: G00

Максим Дубина

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів,
банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: maksim-32@ukr.net. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-5305-7815>
ResearcherID: F-3291-2014

СУТНІСТЬ ТА КОМПОНЕНТНИЙ СКЛАД ТРАНСКОРДОННОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

У статті через синтез таких понять, як «транскордонний», «економічна безпека» визначено сутність транскордонної економічної безпеки, яку запропоновано розглядати як свободу від негативного зовнішнього та внутрішнього впливів на будь-які спільні дії, спрямовані на посилення та поглиблення співпраці між територіальними громадами або владою, які знаходяться під юрисдикцією двох або декількох договірних сторін, у сфері економічних відносин, а саме: виробництва товарів та послуг, розподілу матеріальних благ, обміну, що супроводжується за опосередкованої ролі грошей, та споживання фізичними та юридичними особами виробленої продукції. Також з'ясовано компонентний склад транскордонної економічної безпеки, серед основних елементів якої виділено такі: транскордонна зовнішньоекономічна безпека, транскордонна виробнича безпека, транскордонна продовольча безпека, транскордонна енергетична безпека, транскордонна інвестиційна безпека.

Не менше
600 знаків із
пробілами!!!

Ключові слова: транскордонне співробітництво; безпека; транскордонний регіон; економічна безпека; економічна безпека регіону; транскордонна економічна безпека.

Рис.: 2. Табл.: 1. Бібл.: 8.

Постановка проблеми. ...

Аналіз останніх досліджень і публікацій. ...

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. ... (обов'язково!)

Мета статті. Головною метою цієї роботи є ...

Виклад основного матеріалу. ...

Висновки і пропозиції. ...

Список використаних джерел

1. Дерій Ж. В. Роль домашніх господарств у циркулярній економіці / Ж. В. Дерій // Проблеми і перспективи економіки та управління: науковий журнал. – 2017. – № 3. – С. 39–45.
2. Маляренко Т. А. Економічна безпека : навчально-методичний посібник / Т. А. Маляренко. – Донецьк : ДонДУУ, 2009. – 129 с.
3. Мікула Н. Міжтериторіальне та транскордонне співробітництво : монографія / Н. Мікула. – Львів : ІРД НАН України, 2004. – 395 с.

4. Науменко С. В. Розвиток транскордонного співробітництва в системі забезпечення економічної безпеки України : автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 21.04.01 «Економічна безпека держави» / С. В. Науменко ; Національний інститут стратегічних досліджень. – К., 2007. – 21 с.

5. Про транскордонне співробітництво [Електронний ресурс] : Закон України від 24 червня 2004 року № 1861–IV. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1861-15>.

6. Пухтаєвич Г. О. Аналіз національної економіки / Г. О. Пухтаєвич. – К. : КНЕУ, 2005. 254 с.

7. Реутов В. Є. Транскордонне співробітництво регіонів України: теоретико-практичні аспекти розвитку [Електронний ресурс] / В. Є. Реутов // Ефективна економіка. 2011. № 12. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=912>.

8. Старостенко Г. Г. Національна економіка : навчальний посібник / Г. Г. Старостенко, С. В. Онишко, Т. В. Поснова. – К. : Ліра-К, 2011. – 432 с.

9. Чучка І. М. Транскордонне співробітництво в контексті економічної безпеки України / І. М. Чучка, Р. І. Молдавчук // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 9 (111). – С. 92–98.

References

1. Derii, Zh.V. (2017). Rol domashnikh gospodarstv u tsyrkuliarnii ekonomitsi [Households role in the circular economy]. *Problemy i perspektivy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economic and management*, (3), 39–45.

2. Maliarenko, T.A. (2009). *Ekonomichna bezpeka [Economic security]*. DonDUU.

3. Mikula, N. (2004). *Mizhterytorialne ta transkordonne spivrobitnytstvo [Inter-teritorial and cross-border cooperation]*. IRD NAN Ukraine.

4. Naumenko, S. V. (2007). *Rozvytok transkordonnoho spivrobitnytstva v systemi zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy [Development of cross-border cooperation in the system of providing the economic security of Ukraine]* [Abstract PhD dissertation, National Institute for Strategic Studies].

5. Pro transkordonne spivrobitnytstvo [On Cross-Border Cooperation], Law № 1861–IV (June 24, 2004). <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1861-15>.

6. Pukhtaievych, H.O. (2005). *Analiz natsionalnoi ekonomiky [Analysis of the national economy]*. Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman.

7. Reutov, V.Ye. (2011). Transkordonne spivrobitnytstvo rehioniv Ukrainy: teoretyko-praktychni aspekty rozvytku [Cross-border cooperation of the regions of Ukraine: theoretical and practical aspects of the development]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, 4, 55–66. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=912>.

8. Starostenko, H.H., Onyshko, S.V., & Posnova, T.V. (2011). *Natsionalna ekonomika [National economy]*. Lira-K.

9. Chuchka, I.M., & Moldavchuk, R.I. (2010). Transkordonne spivrobitnytstvo v konteksti ekonomichnoi bezpeky Ukrainy [Cross-border cooperation in the context of economic security of Ukraine]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of economics*, 9(111), 92–98.

UDC 332.12

Maksym DubynaDoctor of Economics, Professor, Head of Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)**E-mail:** maksim-32@ukr.net. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-5305-7815>**ResearcherID:** F-3291-2014**ESSENCE AND COMPONENT COMPOSITION
OF CROSS-BORDER ECONOMIC SECURITY**

Credit by its nature is a classic economic category which has been already researched in considerable number of scientific works. However, multi aspects character of credit and credit relations in general, its constant transformation in society lead to increased interest concerning cognition of this definition by scientists, Credit relations , as well as money relations, as of today penetrate the whole society and its economic sphere. Actually, credit is one of the movable forces of the country's economic development. Importance of money-credit relations within economic system of the state and its further functioning stipulates increase of scientific interest of peculiarities arise study and credit development as an economic category. Objective of the article is defining types of credits, their systematization and classification by definite peculiarities. Within the article, main types of credits were analyzed, which can be defined as of today by analyzing of the peculiarities of credit relation functioning and development. Classification of all types of credits was implemented on account of the main peculiarities identification, to the number of which the following were related: under the order of provision, under creditor character, or by the character of the borrowers and by the terms depending on the crediting object, under percentage rate, by means of funds issue and by branch direction of credit, under risk level, by means of credit remuneration and credit payment, at presence of collateral. Combined, all defined peculiarities and relevant types of credit, shall create integrated system of credits classification, which at the present moment comprises the most known and distributed their types. As any other object, system of credits types is constantly in the process of its dynamic development. Transformation of the state's economic state, change of political configuration of the society development and other exogenous factors stipulate as well continuous change of credit system itself, search and creation of new mechanisms of credits submission by different types of credit institutions, etc. As it is presented by experience of credit market development of Ukraine, it is in continuous state of its dynamic development, and difficulties arise in development of some financial institutions is being changed by activation and rapid development of other credit institutions. Thus, system of credits types classification is constantly being added by new types of credits and relevant peculiarities, under which they can be studied and separated as a single group.

1800 знаків із
пробілами!!!

Keywords: credit; classification; bank; credit institution; credit company; financial intermediary; financial institution; borrower; creditor.

Fig.: 2. Table: 1. References: 8.

Додаток Б
Бланк для оформлення
довідки про автора

ДОВІДКА ПРО АВТОРІВ

Дані про авторів	Українською мовою	Російською мовою	Англійською мовою
Прізвище			
Ім'я			
По батькові			
Науковий ступінь			
Вчене звання			
Почесне звання			
Місце роботи			
Посада			
Назва статті			
Мова, якою буде друкуватися стаття			
Обсяг статті			
Поштова адреса, на яку необхідно надсилати примірник збірника			
Наукові профілі	ORCID		
	ResearcherID		
	Scopus Author ID		
Контактна інформація	роб. тел.		
	дом. тел.		
	моб. тел.		
	e-mail		

Додаток В

ЗГОДА
на обробку персональних даних

Ми (Я), _____
(прізвище, ім'я та по батькові)

Автор (и) наукової статті « _____

_____».
(назва статті)

у журналі:
«Проблеми і перспективи економіки та управління» № _____ за 20 _____ р.

ознайомлені з:

– організацією збору, обліку, обробки та захисту персональних даних відповідно до Закону України «Про захист персональних даних»;

– законодавчим актом України щодо відповідальності за порушення законодавства про захист персональних даних відповідно до Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо посилення відповідальності за порушення законодавства про захист персональних даних».

З умовами та вартістю оплати за публікацію ознайомлений (на)

« _____ » _____ 2020 р.

(підпис)

(підпис)

(підпис)

Додаток Г
*Приклади оформлення транслітерованого
списку використаних джерел*

**Приклади оформлення бібліографічних посилань
у списку використаних джерел з APA (7th ed.)**

Книга

Не наводять у бібліографічному посиланні такі параметри:

- кількість сторінок;
- місто видання;
- номер ISBN.

Книга з автором (авторами)

Базовий шаблон оформлення:

Дані автора (авторів). (Рік). *Назва книги*. Видавництво.

Приклади оформлення:

Кормишкін, Ю. А. (2018). *Бізнес-інфраструктура аграрного підприємництва*. МНАУ.

Врублевська, О. О., Катеруша, Г. П., & Гончарова, Л. Д. (2013). *Кліматологія*. Екологія.

Книга з автором (авторами) і редактором

Базовий шаблон оформлення:

Дані автора (авторів). (Рік). *Назва книги* (Дані редактора, Ред.). Видавництво.

Приклади оформлення:

Вихованець, І. Р., & Городенська, К. Г. (2004). *Теоретична морфологія української мови* (І. Р. Вихованець, Ред.). Університетське видавництво «Пульсари».

Книга без автора (з редактором)

Базовий шаблон оформлення:

Дані редактора (редакторів) (Ред.). (Рік). *Назва книги*. Видавництво.

Приклади оформлення:

Роговий, Ю. А. (Ред.). (2014). *Енциклопедія українознавства*. Проспект-К.

Перекладена книга

Базовий шаблон оформлення:

Дані автора (авторів). (Рік). *Назва книги* (Дані перекладача, Пер.). Видавництво. (Оригінал опубліковано рік опублікування оригіналу)

Приклади оформлення:

Мандзоні, А. (2009). *Заручені* (П. Соколовський, Пер.). Фоліо. (Оригінал опубліковано 1823 р.)

Перевидання книги

Базовий шаблон оформлення:

Дані автора (авторів). (Рік). *Назва книги* (номер видання). Видавництво.

Приклади оформлення:

Лукашевич, В. М. (2007). *Глобалістика* (2-ге вид.). Новий Світ-2000.

Книга – частина багатотомного видання

Базовий шаблон оформлення:

Дані автора (авторів). (Рік). *Назва книги* (Т. номер тому). Видавництво.

Приклади оформлення:

Комарницька, Т. К., & Комісаров, К. Ю. (2012). *Сучасна японська літературна мова* (Т. 2). Видавничий дім Дмитра Бураго.

Частина книги

Базовий шаблон оформлення:

Дані автора (авторів). *Назва частини книги*. В Дані редактора, Ред., *Назва книги* (сторінки). Видавництво.

ОСНОВНІ ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ ТА ПОДАЧІ РУКОПИСІВ

Приклади оформлення

Іваненко, О. М. (2016). Особливості міжнародного морського права. В О. Г. Артюх, Ред., *Міжнародне право* (с. 24–26). Правнича спілка.

Woll, B., & Adam, R. (2012). Sign language and the politics of deafness. In M. Martin-Jones, A. Blackledge, & A. Creese, Eds., *The Routledge Handbook of Multilingualism* (pp. 100–115). Routledge.

Сайт

Базовий шаблон оформлення:

Дані автора (авторів). (Дата опублікування). *Назва матеріалу або сторінки*. Назва сайту. Адреса URL

Зверніть увагу: якщо дані автора та назва сайту збігаються, у позатекстовому посиланні наводять лише дані автора.

Якщо на сайті не зазначений автор матеріалу, оформлювати посилання слід за таким шаблоном:

Назва матеріалу або сторінки. (Дата опублікування). Назва сайту. Взято дата звернення з Адреса URL

Приклади оформлення

Kyiv Dictionary. (2020, 10 березня). «Міккі Маус» чи «Мікі Маус»? <https://www.kyivdictionary.com/uk/grammar/uk/consulenza-linguistica/vypusk3/mickey-mouse/>

Ben Khemis, S. (2020, June 1). *Is Deno the Node.JS killer?* Medium. <https://medium.com/javascript-in-plain-english/is-deno-the-nodejs-killer-5fdf903191f7>

Наукова робота. (б. д.). Бердянський державний педагогічний університет. Взято 11 червня 2020 р. з <http://bdpu.org/naukova-robota/>

Стаття в журналі

Базовий шаблон оформлення:

Дані автора (авторів). (Рік). Назва статті. *Назва журналу, номер тому* (номер випуску), с. сторінки. Адреса DOI або URL.

Зверніть увагу: номер тому й номер випуску наводять без пропуску між ними.

Приклади оформлення

Повх, В. Л., Черешнюк, І. Л., Ходаківський, О. А., & Ходаківський, М. А. (2016). Аналіз впливу деяких модуляторів активності NMDA-рецепторів: мемантину, амантадину або магнію сульфату та адемоу на коливання внутрішньоочного тиску в нормі, за умов гострої модельної офтальмогіпертензії та конзузійної травми зорового аналізатора. *Вісник Вінницького національного медичного університету*, 20(2), с. 352–357.

Харченко, С. В. (2019). Мовне оформлення реєстрів зелених насаджень (цінних рослин) парків і скверів як різновиду довідкових видань. *Міжнародний філологічний часопис*, 10(3), с. 52–60. <https://doi.org/10.31548/philolog2019.03.052>

Стародубцев, А. А., & Стебелев, А. М. (2019). Теоретико-правовий аналіз етичних засад адвокатської діяльності. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Право»*, (28), с. 90–96. <https://doi.org/10.26565/2075-1834-2019-28-11>

Стаття в газеті

Базовий шаблон оформлення:

Дані автора (авторів). (Рік, дата випуску). Назва статті. *Назва газети*, (номер випуску), сторінки.

Приклади оформлення

Мороз, В. (2017, 21 лютого). Закрите небо, або чому в Україні не розвивається ринок авіаперевезень. *Юридична газета*, (8), 18–19.

Чорний, А., & Бурнацький, М. (2016, 11 березня). До роковин смерті Тарас Шевченка. *Канівська газета*, (16), 2.

Матеріали конференцій (тези)

Базовий шаблон оформлення:

Дані автора (авторів). (Рік). Назва доповіді. В Дані редактора (Ред.), *Назва збірника конференції* (сторінки). Видавництво. Адреса URL

Приклади оформлення

Кінджибала, О. С. (2018). Сучасний стан дослідження корейської міфології, її мовне відображення. В *Стратегії розвитку та пріоритетні завдання філологічних наук: матеріали міжнародної науково-практичної конференції* (с. 103–107). Класичний приватний університет.

Мартинюк, Д. (2020). Вихід біетанолу з урожаю зерна сортів пшениці озимої залежно від видів, норм і строків застосування азотних добрив. В П. Ясній, Б. Андрушків, О. Ляшук, І. Стадник, А. Довгань, А. Криськов, В. Андрійчук, А. Лупенко, С. Лупенко, І. Луців, М. Михайлишин, М. Пилипець, В. Ніконенко, Р. Рогатинський, П. Стухляк, М. Паламар, Н. Кирич, М. Підгурський, М. Приймак, . . . М. Петрик, Ред., *Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання: матеріали міжнародної студентської науково-практичної конференції* (с. 67–68). Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя. http://tntu.edu.ua/storage/pages/00000808/zbirnyk_2020.pdf

Дисертація**Опублікована дисертація або дипломна робота**

Базовий шаблон оформлення:

Дані автора. (Рік). *Назва роботи* [Тип роботи, Університет]. База даних. Адреса URL

Зверніть увагу: для параметра «Тип роботи» слід зазначати назву типу й ступінь (наприклад, «Doctoral Dissertation», «Master's Thesis»); для українських дисертацій слід наводити скорочено ступінь і галузь наук (наприклад, «Дис. канд. фіз.-мат. наук»).

Неопублікована дисертація або дипломна робота

Базовий шаблон оформлення:

Дані автора. (Рік). *Назва роботи* [Неопублікована тип роботи]. Університет. База даних. Адреса URL

Приклади оформлення**Опублікована дисертація або дипломна робота**

Місячна, Н. М. (2019). *Соціально-психологічні чинники готовності безробітних до зміни професії та перенавчання* [Дис. канд. психол. наук, Київський національний університет імені Тараса Шевченка].

Назаренко, К. Г. (2016). *Циклічні амідини, енаміни та похідні 2-хлор-1,4-бензотіазин-3-ону в синтезі поліядерних гетероциклічних систем і ω-гетероарилалкіламінів* [Дис. д-ра хім. наук, Інститут органічної хімії Національної академії наук України].

Moss, C. L. (2015). *Expanded Internet Art and the Informational Milieu* [PhD dissertation, New York University]. ProQuest. <https://pqdtopen.proquest.com/doc/1753118023.html?FMT=AI>

Неопублікована дисертація або дипломна робота

Lowly, J. (2018). *Hibernation of Mammals in Botanical Gardens* [Unpublished doctoral thesis]. University of Missouri.

Автореферат

Базовий шаблон оформлення:

Дані автора. (Рік). *Назва роботи* [Автореф. тип роботи, Університет]. База даних. Адреса URL

Зверніть увагу: в параметрі «тип роботи», якщо йдеться про український автореферат, слід зазначати скорочено ступінь і галузь знань.

Приклади оформлення

Зайчківська, І. П. (2020). *Етнорелігійні виміри творчої спадщини І. Огієнка* [Автореф. дис. канд. філос. наук, Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова].

Зварич, І. Я. (2020). *Парадигма глобальної інклюзивної циркулярної економіки* [Автореф. дис. д-ра екон. наук, Тернопільський національний економічний університет]. <https://www.tneu.edu.ua/index.php?do=download&id=8737>

Стандарт

Базовий шаблон оформлення:

Організація, що розробила стандарт. (Рік). *Назва стандарту* (Код і номер стандарту). Видавництво (організація, що видала стандарт).

Зверніть увагу: якщо назва організації, що видала стандарт, та видавництва, у якому відповідний стандарт надруковано, збігаються, в бібліографічному записі назви видавництва не наводять.

Приклади оформлення

НВФ «Інпроект». (2013). *Настанова щодо визначення загальнопромислових і адміністративних витрат та прибутку у вартості будівництва* (ДСТУ-Н Б Д.1.1-3:2013). Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України.

International Organization for Standardization. (2013). *Information technology — Security techniques — Information security management systems — Requirements* (ISO/IEC 27001:2013).

Закон (акт)

Базовий шаблон оформлення з урахування вимог «The Bluebook»:

Назва акта, тип акта № номер акта (Рік) (Країна або юрисдикція). Реквізити джерела, в якому опубліковано акт.

Приклади оформлення

Про відпустки, Закон України № 504/96-ВР (2020) (Україна).
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80#Text>

Про внесення змін до деяких законодавчих актів України з метою підвищення спроможності системи охорони здоров'я України протидіяти поширенню коронавірусної хвороби (COVID-19), Закон України № 587-ІХ (2020) (Україна). *Відомості Верховної Ради України*, (22), с. 19.

Патент

Базовий шаблон оформлення:

Дані автора (авторів). (Рік). *Назва патенту* (Країна патент № номер патенту). Орган, що видав патент.

Приклади оформлення

Васильєв, О. М., Поважний, В. А., & Хан, В. Є.-І. (2018). *Адсорбент для видалення цезію з води* (Український патент № 122396). Міністерство економічного розвитку і торгівлі України.

Осипенко, В. І., Некоз, О. І., Хандюк, М. В., & Батраченко, О. В. (2015). *Вузол екструдера для нагрівання сировини* (Український патент № 116022). Державна служба інтелектуальної власності України. <http://uapatents.com/5-101661-vuzol-ekstrudera-dlya-nagrivannya-sirovini.html>

Примітки:

- Не наводять у бібліографічному посиланні таких параметрів:
 - загальну кількість сторінок;
 - місто видання;
 - номер ISBN.
- Назви книг, журналів зазначаються без скорочень.
- Назви книги, статті, журналу, газети тощо повинні бути надані (крім транслітерації) у перекладі англійською мовою.

Звертаємо Вашу увагу!

**Комп'ютерний переклад анотації та ключових слів
англійською мовою категорично заборонено!!!**

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

***ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ
ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ***

НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ

№ 3(39)

Редактор

О. С. Смелова

Підписано до друку 01.10.2024. Формат 60×84/8. Ум. друк. арк. – 39,53.
Тираж 100 пр. Замовлення № 27/24.

Заснований у 2015 році.
Ідентифікатор медіа відповідно до Реєстру суб'єктів у сфері медіа
від 31.08.2023 р. № 782 R30-01212

Редакційно-видавничий відділ Національного університету «Чернігівська політехніка»
14035, Україна, м. Чернігів, вул. Шевченка, 95.
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів
видавничої продукції серія ДК № 7128 від 18.08.2020 р.