

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

№ 4(40)

Чернігів 2024

УДК 330(066)

П78

DOI: 10.25140/2411-5215-2024-4(40)

Друкється за рішенням вченої ради Національного університету «Чернігівська політехніка» (протокол № 13 від 23.12.24). 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. – № 4(40). – 332 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. Ільчук, 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 № 4(40)

Chernihiv 2024

UDC 330(066)

DOI: 10.25140/2411-5215-2024-4(40)

Published by the decision of the Academic Council of the Chernihiv Polytechnic National University (protocol № 13 від 23.12.24). 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. – № 4(40). – 332 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 Professor;

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 Professor;

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 Professor;

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>Забаитанський М. М., Ломонос Р., Бессараб Р.</i> Роль державно-приватного партнерства у стимулюванні розвитку національної економіки.	9
<i>Лігоненко Л. О., Теплюк М. А.</i> Стратегічні підходи до мінімізації негативного впливу економічної злочинності на сталий розвиток національної економіки.....	20
<i>Денисенко Т. М., Борисенко Я. М.</i> Особливості ведення бізнесу в умовах економічної кризи та їхній вплив на підприємницьку діяльність.	33
<i>Кужель М. Ю., Клименко С. М., Дзюбенко Л. М.</i> Роль репутаційного капіталу в процесі управління проектами.	43
<i>Захарін А. В.</i> Екологічно орієнтована відбудова в межах децентралізованого управління.....	53
<i>Стасовська Г. М.</i> Формування інтелектуальних активів інноваційного бізнесу	64

ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

<i>Мех Л. М., Кондрашова М. В., Шевченко О. С.</i> Аналіз сучасних трендів світового мережевого ритейлу	75
<i>Лисогор І. С., Біланенко О. М.</i> Цифровий маркетинг як детермінанта активізації міжнародних бізнес-процесів торговельних підприємств.	88

**ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗВИТКУ
ПРОДУКТИВНИХ СИЛ РЕГІОНУ**

<i>Коваль К., Стеченко О.</i> Науково-практичні підходи до класифікації бізнес-процесів малих підприємств України в умовах невизначеності й ризику.....	100
<i>Корзаченко М. М.</i> Використання концепції lean-construction в енергоменеджменті	111
<i>Холодницька А. В., Бондаренко А. Ю.</i> Корпоративний коучинг як ефективний інструмент управління персоналом та професійного становлення молоді.	119
<i>Хохуляк О. О.</i> Формування маркетингових стратегій сталого розвитку територіальних громад.....	130
<i>Шадура-Никипорець Н. Т., Мініна О. В., Шеремет К.</i> Екологічний маркетинг як інструмент корпоративної соціальної відповідальності українського бізнесу	138
<i>Боденко А. І.</i> Особливості формування каналів комунікації релокованих підприємств.....	148
<i>Воротнікова М. С., Горбов В. В., Лавренюк В. В., Василюшен Ю. В.</i> Вплив військових дій та енергетичних обмежень на рішення підприємств щодо релокації ...	160

**ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ:
ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ**

<i>Акименко О. Ю., Коваленко Д. Ю.</i> Особливості нарахування податку на майно у воєнний час: зміни та нюанси оподаткування.	176
<i>Дубина М. В., Гонта О. І., Шакун Є. Д.</i> Система фінансово-економічної безпеки закладу охорони здоров'я: сутність та особливості функціонування.....	187

<i>Парубець О. М., Васильченко С. О., Пчела А. В.</i> Тенденції використання сучасних фінансових інструментів управління державним боргом у вітчизняній та зарубіжній практиці.....	202
<i>Попело О. В., Жаворонок А. В.</i> Фінансово-кредитне забезпечення аграрних підприємств.....	212
<i>Тульчинська С. О., Чередниченко І. С.</i> Складові механізми фінансового забезпечення житлового будівництва	223
<i>Щур Р. І., Мацьків В. В., Керницький О. І.</i> Фінансове планування як інструмент підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.	234
<i>Журавльов О. С.</i> Інформаційна прозорість банків: вплив на стейкхолдерів у процесі корпоративного врядування.....	246
<i>Зеленська О.О., Руснак Д. І.</i> Фінансові інструменти інноваційного розвитку туристичної інфраструктури в Україні	257
<i>Садчикова І. В., Євсієнко М. В.</i> Інфраструктурні передумови стійкого розвитку кредитної системи України.....	267
<i>Сидоренко О. О.</i> Облік отримання гуманітарної допомоги у отримувача за НП(с)БО чи МСФЗ.....	279
<i>Тарасенко А. В., Волок Р. В.</i> Сутність та особливості формування кредитного потенціалу банківської установи.	291
<i>Шубенко Є. С., Руденко О. В.</i> Інновації в облікових технологіях: використання штучного інтелекту для автоматизації фінансових процесів	307
ОСНОВНІ ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ ТА ПОДАЧІ РУКОПИСІВ НАУКОВИХ СТАТЕЙ	318

CONTENT

THEORETICAL PROBLEMS OF THE DEVELOPMENT
OF THE NATIONAL ECONOMY

<i>Zabashkanskyi M., Lomonos R., Bessarab R.</i> The role of public-private partnership in stimulating the development of the national economy	9
<i>Ligonenko L., Tepliuk M.</i> Strategic approaches to minimizing the negative impact of economic crime on the sustainable development of the national economy	20
<i>Denysenko T., Borysenko Y.</i> Peculiarities of doing business in the economic crisis	33
<i>Kuzhel M., Klymenko S., Dzyubenko L.</i> The role of reputational capital in the project management process	43
<i>Zakharin A.</i> Ecologically oriented reconstruction within the framework of decentralized management	53
<i>Stasovska G.</i> Formation of intellectual assets of innovative business.....	64

SECTORAL ASPECT OF THE DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMY

<i>Mekh L., Kondrashova M., Shevchenko O.</i> Analysis of current trends of global network retail.....	75
<i>Lysohor I., Bilanenko O.</i> Digital marketing as a determinant of activation of international business processes of trading enterprises.....	88

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

<i>Koval K., Stechenko O.</i> Scientific and practical approaches to the classification of business processes of small enterprises of Ukraine in conditions of uncertainty and risk	100
<i>Korzachenko M.</i> Application of the lean-construction concept in energy management	111
<i>Kholodnytska A., Bondarenko A.</i> Corporate coaching as effective tool for personnel management and professional development of young people	119
<i>Khokhuliak O.</i> Formation of marketing strategies for sustainable development of territorial communities.....	130
<i>Shadura-Nykytorets N., Minina O., Sheremet K.</i> Environmental marketing as a tool of corporate social responsibility of Ukrainian business	138
<i>Bodenko A.</i> Features of formation of communication channels of relocated enterprises.....	148
<i>Vorotnikova M., Horbov V., Lavreniuk V., Vasylyshen Yu.</i> The impact of military actions and energy limitations on business relocation decisions	160

FINANCIAL RESOURCES: THE PROBLEMS OF FORMATION AND USAGE

<i>Akymenko O. Kovalenko D.</i> Features of calculating property tax during war time: changes and nuances of taxation	176
<i>Dubyna M., Gonta O., Shakun Y.</i> Financial and economic security system of healthcare institutions: essence and features of functioning.....	187

<i>Parubets O., Vasylchenko S., Pchela A.</i> Trends in using modern financial tools for public debt management in domestic and foreign practice	202
<i>Popelo O., Zhavoronok A.</i> Current trends of financial and credit security of agricultural enterprises in Ukraine	212
<i>Tulchynska S., Cherednychenko I.</i> Components of the mechanism of financial security of residential construction	223
<i>Shchur R., Matskiv V., Kernitskyi O.</i> Financial planning as a tool for increasing the competitiveness of agricultural enterprises	234
<i>Zhuravlov O.</i> Information transparency of banks: impact on stakeholders in the process of corporate governance	246
<i>Zelenska O., Rusnak D.</i> Financial instruments for innovative development of tourism infrastructure in Ukraine	257
<i>Sadchykova I., Ievsiienko M.</i> Infrastructure requirements for the sustainable development of the credit system of Ukraine	267
<i>Sydorenko O.</i> Accounting for receipt of humanitarian aid by the recipient in accordance with national accounting regulations (standards) (NARS) or international financial reporting standards (IFRS)	279
<i>Tarasenko A., Volok R.</i> Essence and features of credit potential formation of banking institutions	291
<i>Shubenko E., Rudenko O.</i> Innovations in accounting technologies: use of artificial intelligence for automation of financial processes	307
BASIC REQUIREMENTS FOR EXECUTION AND SUBMISSION OF MANUSCRIPTS OF SCIENTIFIC ARTICLES	318

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-9-19](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-9-19)

УДК 336:658.14

JEL Classification: G24; G32; H54; L32

Максим Миколайович Забаштанський

доктор економічних наук, професор,
директор ННІ природокористування та гуманітарних наук
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: mazani@ukr.net. ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-9417-0163>
ResearcherID: [G-6145-2014](https://orcid.org/0000-0001-9417-0163)

Руслан Ігорович Ломонос

здобувач вищої освіти третього (наукового) рівня
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: lri1997@ukr.net. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6378-5031>
ResearcherID: [IAO-5026-2023](https://orcid.org/0000-0002-6378-5031)

Руслан Федорович Бессараб

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: bessarabruslan712@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8845-4054>
ResearcherID: [LIC-2872-2024](https://orcid.org/0009-0004-8845-4054)

РОЛЬ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СТИМУЛЮВАННІ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

У статті комплексно досліджено роль державно-приватного партнерства у забезпеченні економічного та інфраструктурного відновлення економіки України. Проаналізовано попередню статистику потреб економіки України для повоєнного відновлення та сучасний стан укладення та виконання договорів державно-приватного партнерства. Узагальнено досвід державно-приватного партнерства у забезпеченні економічного зростання економіки в зарубіжних країнах. Здійснено виокремлення ключових переваг запровадження державно-приватного партнерства в країні в сучасних умовах. Запропоновано авторське бачення ролі державно-приватного партнерства в забезпеченні відновлення економіки України відповідно до сучасних потреб.

Ключові слова: фінансові відносини; державно-приватне партнерство; фінансові ресурси; економічне зростання; економічна динаміка; джерела фінансування; форми державної підтримки; фінансове забезпечення; інвестиційні ресурси.

Рис.: 1. Бібл.: 15.

Постановка проблеми. Відкрита військова агресія проти нашої країни спричинила виникнення системних загроз функціонування нашої держави, які поряд з першочерговим питанням збереження життя та здоров'я громадян, гарантування державного суверенітету, порушили питання можливості дотримання належного рівня соціального забезпечення населення, належного функціонування національної економіки. Неспівмірність потенціалу нашої країни та країни агресора, безумовно, сформувала необхідність пошуку та залучення міжнародної підтримки. За таких умов ефективне використання наявних ресурсів стає ключовим пріоритетом посилення оборонних позицій, стимулювання економічного зростання, підвищення добробуту населення та

посилення міжнародних позицій держави. Зважаючи на обмеженість державного фінансування, саме державно-приватне партнерство виступає дієвим механізмом майбутнього відновлення національної економіки.

Державно-приватне партнерство розглядається як один із ключових механізмів побудови фінансових відносин між державою та бізнесом, спрямований на забезпечення позитивної динаміки відновлення економічного зростання національної економіки. Саме тому поглиблення теоретичних засад та визначення алгоритмів фактичного застосування наявного інструментарію цього механізму в процесі відновлення економіки залишаються темою для подальшого дослідження. Спроможність залучення значних обсягів фінансових ресурсів за рахунок використання механізму державно-приватного партнерства, необхідних для інфраструктурного розвитку національної економіки, може стати ключовим чинником у відновленні та забезпеченні стабільного розвитку економіки країни. Саме тому всебічне вивчення потенціалу застосування державно-приватного партнерства набуває критично актуального значення для забезпечення економічного зростання та відновлення нашої держави в сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наявні напрацювання, теоретичного та прикладного характеру демонструють активний інтерес науковців та практиків, спрямований на розвиток досліджень у частині застосування механізму та окремих інструментів державно-приватного партнерства в Україні. Дослідження науковців, серед яких: М. Безбах, М. Белкін, Н. Бондар, Т. Власюк, В. Глянцева, Б. Данилишин, М. Дубина, В. Ємельянов, І. Косач, О. Кузьміна, Т. Підлісної, А. Роговий, Н. Рудь, С. Свірко, Г. Тарасюк, Д. Турчак, О. Устенко, Н. Філіпова, О. Шевчук, П. Шилепницького, Б. Шулюк та інших, були зосереджені на вивченні та обґрунтуванні особливостей формування категоріального апарату державно-приватного партнерства. Напрацювання науковців були спрямовані на вивчення сутності державно-приватного партнерства, ознак, основного змісту, особливостей фінансового механізму розвитку цього явища, досліджували питання щодо необхідності вдосконалення інструментарію реалізації та інформаційно-аналітичного забезпечення інституту державно-приватного партнерства в Україні.

Окрема увага науковців була приділена економічній ефективності державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності, пріоритетним напрямом впровадження державно-приватного партнерства як вагомого інструменту активізації фінансових відносин між державою та приватним капіталом. Ці дослідження заклали теоретичні основи розуміння державно-приватного партнерства в Україні. Водночас новітні виклики, які нині постали перед нашою державою, необхідність системного інфраструктурного відновлення національної економіки, вимагають проведення подальших досліджень, спрямованих на визначення ролі та місця державно-приватного партнерства саме у забезпеченні відновлення економічного зростання.

Мета статті. Метою цієї статті є поглиблення наявних концептуальних засад застосування державно-приватного партнерства, а також напрацювання практичних рекомендацій його запровадження, спрямованих на стимулювання позитивної економічної динаміки національної економіки в умовах трансформаційних змін.

Виклад основного матеріалу. У більшості країн світу державно-приватне партнерство виступає одним із сучасних механізмів співпраці держави та бізнесу для досягнення сталого розвитку та підвищення якості життя населення. У науковій літературі категорія «державно-приватне партнерство» в узагальненому вигляді трактується як система відносин між державним та приватним партнерами, де об'єднуються їхні ресурси із відповідним розподілом ризиків, відповідальності та результатів. Таке довгострокове взаємовигідне співробітництво спрямоване на створення, відновлення чи модернізацію інфраструктурних об'єктів, які потребують інвестицій, а також на їх подальше використання та експлуатацію [5; 7; 13].

Державно-приватне партнерство дозволяє поєднувати переваги державного та приватного секторів - фінансові, управлінські, технологічні ресурси - для реалізації суспільно важливих проєктів. Це сприяє підвищенню ефективності, якості та доступності інфраструктури та публічних послуг. Таким чином, державно-приватне партнерство виступає важливим інструментом для вирішення ключових соціально-економічних завдань держави та розвитку партнерства державного та приватного секторів.

Така взаємодія забезпечується угодою про співробітництво між відповідними сторонами, яка передбачає об'єднання їхніх ресурсів з розподілом відповідальності та винагород для тривалого партнерства на взаємовигідних умовах. Подібна співпраця спрямована на створення або оновлення об'єктів, які потребують фінансування та подальшої експлуатації. Завдяки інтеграції фінансових, управлінських і технологічних можливостей, ДПП забезпечує підвищення ефективності проєктів, їх якісне виконання і утримання в довгостроковій перспективі. При цьому держава контролює стратегічні активи та послуги, а приватний сектор отримує стабільний дохід від довгострокових контрактів [8; 12].

Державно-приватне партнерство виконує багато важливих функцій у сучасному суспільстві. Його реалізація сприяє ефективному використанню фінансових ресурсів, покращенню інфраструктури, створенню позитивного бізнес-середовища, впровадженню новітніх технологій і інновацій, а також залученню приватних інвестицій для реалізації масштабних проєктів. Впровадження інструментів державно-приватного партнерства позитивно впливає на розвиток різноманітних сфер, зокрема: інфраструктури, освіти, охорони здоров'я, технологічних галузей, соціальних ініціатив тощо. Воно дозволяє поєднувати державні та приватні ресурси, компетенції і ризики для більш ефективного вирішення суспільно важливих завдань.

У світовій практиці механізм державно-приватного партнерства найчастіше використовувався для створення та розвитку інфраструктурних об'єктів [10; 15]. Так, у Фінляндії такий механізм застосовувався для будівництва основних автошляхів, у Португалії - для реконструкції аеропортів і регіональних доріг, у Франції - для оновлення систем водопостачання та будівництва швидкісних магістралей. Велика Британія спрямовувала ці проекти на такі інфраструктурні об'єкти, як школи, лікарні, в'язниці, оборонні об'єкти та автомобільні дороги. Канада реалізовувала значну кількість таких проектів у сферах енергетики, транспорту, охорони довкілля, водних ресурсів, рекреації, ІТ, охорони здоров'я та освіти. Греція зосереджувалася на транспортній інфраструктурі - автомобільних дорогах та аеропортах. Ірландія визначила для державно-приватного партнерства пріоритетом автошляхи та міські транспортні системи. Австралія натомість визначила транспорт і системи життєзабезпечення міст. Нідерланди застосовували такі проекти у громадському житловому секторі та комунальних системах. США переважно спрямовували такі проекти на природоохоронну діяльність та інфраструктуру сільських населених пунктів [2; 4].

Застосування механізму державно-приватного партнерства в забезпеченні відновлення економічного зростання в Україні є дуже важливим. Саме державно-приватне партнерство виступає стратегічною формою співробітництва між державою та приватним бізнесом, спрямованою на спільне вирішення ключових завдань і реалізацію важливих проектів. Можливість передавання права на управління об'єктами державно-приватного партнерства на визначений проміжок часу переважно забезпечує не лише його належне функціонування, але також сприяє забезпеченню належного рівня ефективності.

Посилення ролі державно-приватного партнерства визначено ключовим пріоритетом для майбутнього розвитку економіки нашої держави. Саме з цією метою у 2019 році було створено спеціальну Агенцію державно-приватного партнерства, завданнями якої визначено сприяння реалізації конкурентоспроможних проектів у різних секторах, залучення приватних інвестицій.

Застосування державно-приватного партнерства має низку переваг, ключові з яких відображено на рис. 1. Водночас хочемо наголосити, що найбільш важливими серед них є можливість реалізації суспільно важливих проектів в умовах обмеженості ресурсних можливостей держави. Також хочемо зауважити, що така форма співпраці суттєво посилює інститут фінансової довіри між учасниками. Реалізація низки проектів на умовах державно-приватного партнерства, залучення міжнародних партнерів, може бути своєрідним сигналом іншим партнерам, щодо надійності організації фінансових відносин, прогнозованості траєкторії майбутнього розвитку держави.

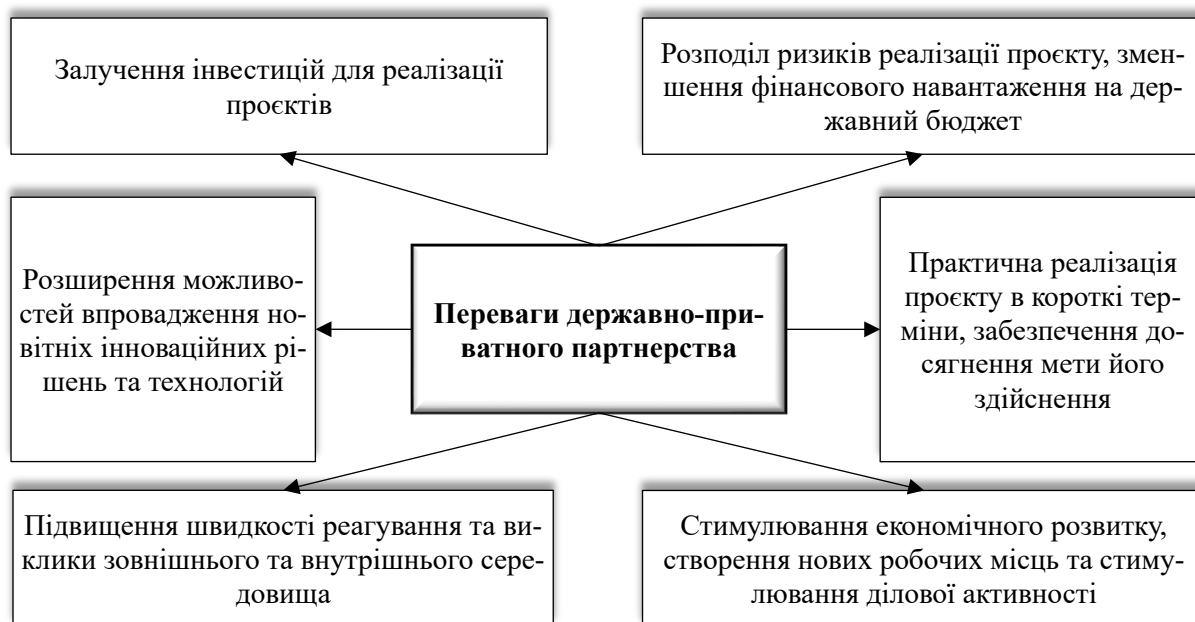


Рис. 1. Ключові переваги запровадження державно-приватного партнерства

Джерело: узагальнено авторами на основі [3; 7; 12].

Згідно з оцінками Світового банку та Міністерства економіки України, для економічного та інфраструктурного відновлення, подолання наслідків військової агресії Україні знадобиться понад 411 млрд дол. На жаль, подальша тривалість військових дій на території нашої країни спричиняє щоденне зростання цієї вартості. Водночас попри майбутні відновлення, вітчизняна економіка потребує значних фінансових ресурсів для спрямування на поточні потреби. Так, прогнозується, що лише у 2025 році ми потребуватиме близько 15 млрд дол. на невідкладні пріоритетні заходи, пов'язані з відбудовою житлової та соціальної інфраструктури, забезпечення енергетичної безпеки.

Можливість забезпечення достатніх надходжень до бюджетів відповідних рівнів вимагає стимулювання відновлення та ефективного функціонування всіх секторів економіки, зокрема промисловість, аграрний та ІТ-сектори [6; 14]. Саме тому масштабні інвестиції та скоординовані зусилля на різних напрямках будуть критично важливими для повоєнного економічного відновлення національної економіки.

Слід зазначити, що повномасштабне військове вторгнення суттєво позначилася на реалізації проєктів державно-приватного партнерства в Україні. Так, за даними органів влади станом на 01.01.2024, загалом було укладено 198 договорів ДПП, серед яких:

- 22 діючих договори, які наразі реалізуються (10 концесійних, 6 спільної діяльності, 6 інших);
- 166 договорів не реалізуються (115 не виконується, 51 розірвано або завершено);
- 10 договорів призупинено через російську агресію [11].

Тобто військові дії суттєво обмежили можливості застосування механізму державно-приватного партнерства для відновлення та розвитку національної економіки. Війна значно знизила ефективність використання цього інструменту державно-приватної співпраці, що зумовлено, на нашу думку, досить високим рівнем ризиків її реалізації.

Міністерство економіки України розглядає державно-приватне партнерство як перспективний механізм для залучення інвестицій. Отже, увага зосереджена на модернізації цього інструменту, щоб максимально його використовувати, коли дозволить безпекова ситуація в країні [4; 7; 9].

У контексті післявоєнної реконструкції України, державно-приватне партнерство стає особливо важливим механізмом досягнення низки ключових економічних цілей:

- реконструкція зруйнованого житлового фонду, надаючи постраждалим від конфлікту громадянам доступ до реновації, відновлення чи будівництва нового житла;

- відновлення та модернізація пошкодженої війною інфраструктури - доріг, мостів, аеропортів, залізниць, енергетичних об'єктів тощо. Державно-приватне партнерство забезпечує мобілізацію не лише необхідних фінансових, але також і технічних ресурсів, новітніх інноваційних підходів та рішень;

- сприяння залученню приватних інвестицій для відновлення економіки, зокрема шляхом розвитку бізнес-ідей, створення нового виробництва та інфраструктурних ініціатив;

- подолання проблеми безробіття шляхом створення нових робочих місць у межах інвестиційних та інфраструктурних проєктів державно-приватного партнерства;

- покращення конкурентоспроможності української економіки шляхом залучення приватного капіталу та технологій для розвитку нових галузей, підвищення якості продукції, підтримки підприємництва;

- сприяння збалансованому регіональному розвитку України шляхом реалізації інфраструктурних та соціально-економічних державно-приватних ініціатив, спрямованих на забезпечення зростання в різних регіонах [1; 3; 5].

Ключова перевага застосування державно-приватного партнерства для війни та відновлення України після війни полягає в можливості залучення різноманітних джерел фінансування - від міжнародної допомоги до приватних інвестицій. Така комплексна модель фінансування дозволить значно прискорити весь процес економічного та інфраструктурного відновлення. Приватний бізнес, на відміну від державних установ, має чіткий інтерес у швидкій та ефективній реалізації відповідних проєктів для отримання прибутку. Таким чином, поєднання державних та приватних коштів забезпечить набагато динамічніші темпи розбудови необхідної інфраструктури та відновлення економіки України загалом. Розподіл фінансового тягаря між різними інвесторами

- від міжнародних донорів до приватних підприємців - дасть змогу ефективніше використовувати наявні ресурси порівняно із ситуацією, коли б відновлення повністю покладалося виключно на бюджетну підтримку. Це сприятиме пришвидшенню темпів відновлення та реконструкції пошкодженої війною вітчизняної економіки. Отже, застосування державно-приватного партнерства як основної моделі фінансування та управління процесами післявоєнного відновлення є критично важливим для забезпечення швидкого та всеосяжного відновлення економічного зростання економіки України.

Висновки і пропозиції. Таким чином, роль державно-приватного партнерства в сучасних реаліях України все ще недооцінена. Саме завдяки цьому дієвому механізму можна забезпечити швидке та ефективне відновлення пошкодженої інфраструктури, залучити необхідний приватний капітал для реалізації відновлювальних проєктів, а також розподілити ризики між державним та приватним секторами. Для того щоб максимально реалізувати потенціал державно-приватного партнерства, Україні необхідно впроваджувати прогресивні підходи та активно застосовувати найкращий міжнародний досвід у побудові ефективного фінансового механізму ДПП. Це дозволить раціональніше використовувати можливості та ресурси державного та приватного секторів економіки, залучаючи інвестиції для задоволення нагальних потреб розвитку.

Подальші дослідження в напрямку державно-приватного партнерства в Україні доцільно проводити шляхом вивчення успішних стратегій та кращих практик інших країн. Це дасть змогу глибше зрозуміти механізми ефеквної реалізації державно-приватних проєктів та адаптувати їх до вітчизняних умов, що своєю чергою сприятиме стимулюванню відповідних процесів відновлення та розвитку національної економіки.

Масштаб руйнування житлової та критичної інфраструктури в країні на цей час оцінити дуже важко, проте розуміння необхідності проведення в майбутньому великої відбудови усвідомлює переважна більшість суспільства. Реалізація таких масштабних проєктів потребуватиме значного обсягу ресурсів, формування яких без активної міжнародної підтримки здійснити буде дуже важко. Саме за рахунок спільних зусиль нашої держави та міжнародних партнерів, вбачається можливим здійснити швидке інфраструктурне та економічне відновлення, вагому роль у якому відіграє саме державно-приватне партнерство.

Список використаних джерел

1. Дзюрах Ю. М. Розвиток продовольчої безпеки з використанням механізмів державно-приватного партнерства у відбудові економіки України / Ю. М. Дзюрах, М. С. Самборак // Актуальні питання у сучасній науці. – 2024. – № 3(21). – С. 258-272.
2. Єфіменкова Н. Світовий досвід використання державно-приватного партнерства в інвестиційно-інноваційній сфері / Н. Єфіменкова // Актуальні проблеми державного управління. – 2013. – Вип. 4. – С. 57-60.

3. Забаштанський М. М. Концесійні відносини: фінансові детермінанти розвитку в Україні : [монографія] / М. М. Забаштанський. – Київ : Кондор-видавництво, 2016. – 382 с.
4. Забаштанський М. М. Роль економічної діагностики у забезпеченні ефективності концесійної діяльності / М. М. Забаштанський, Т. В. Забаштанська, А. В. Роговий // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2015. – № 3(3). – С. 259-264.
5. Козар Ю. Ю. Державно-приватне партнерство у реалізації економічного та соціально-культурного розвитку територіальних громад / Ю. Ю. Козар // Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. – 2022. – № 3. – С. 148-154. DOI: <https://doi.org/10.31733/2078-3566-2022-3-148-154>.
6. Концесія: всі «за» і «проти» державно-приватного партнерства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/03/5/657701>.
7. Мігай Н. Б. Державно-приватне партнерство у сфері інноваційної діяльності: закордонний досвід та вітчизняні реалії / Н. Б. Мігай // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. – 2020. – Т. 31(70), № 1. – С. 52-59.
8. Полякова О. М. Державно-приватне партнерство як елемент механізму розвитку транспортної інфраструктури України / О. М. Полякова, Т. І. Липська, О. М. Кучинська // Економічний вісник національного гірничого університету. – 2020. – Вип. 2(70). – С. 44-52.
9. Свириденко Ю. Залучення інвестицій через механізм державно-приватного партнерства є одним з пріоритетів у відбудові країни [Електронний ресурс] / Ю. Свириденко. – Режим доступу: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=3e7abbe0ffb1-4b72-9c21-12ec74196e05&title=ZaluchenniaInvestitsiiCherez>.
10. Слободянюк Н. О. Зарубіжний досвід стратегічного державно-приватного партнерства в інвестиційній сфері / Н. О. Слободянюк // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – № 13. – С. 49-53.
11. Стан здійснення ДПП в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bfl-ffb7ee1be26&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini&isSpecial=true>.
12. Тарасенко І. Державно-приватне партнерство в контексті реалізації державної екологічної політики / І. Тарасенко, О. Тарасенко // Економіка та суспільство. – 2022. – № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-9>.
13. Державно-приватне партнерство як важливий інструмент забезпечення сталого розвитку територій / С. К. Хажирасва, Н. В. Васильєва, О. І. Васильєва, М. Киртока // Public Administration and Regional Development. – 2020. – № 7. – С. 253-269.
14. Чим прислужиться Україні світовий досвід повоєнної відбудови [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3690887-cim-prisluzitsa-ukraini-svitovij-dosvid-povoennoividbudovi.html>.
15. Щодо розвитку державно-приватного партнерства як механізму активізації інвестиційної діяльності в Україні: Аналітична записка [Електронний ресурс]. – Київ : Національний інститут стратегічних досліджень, 2010. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/816>.

References

1. Dziurakh, Yu.M., Samborak, M.S. (2024). Rozvytok prodovolchoi bezpeky z vykorystanniam mekhanizmiv derzhavno-pryvatnoho partnerstva u vidbudovi ekonomiky Ukrainy [Development of food security using public-private partnership mechanisms in rebuilding the economy of Ukraine]. *Aktualni pytannia u suchasni nauksi – Current issues in modern science*, 3(21), 258-272.

2. Yefimenkova, N. (2013). Svitovyi dosvid vykorystannia derzhavno-pryvatnoho partnerstva v investytsiino-innovatsiinii sferi [World experience in using public-private partnership in the investment and innovation sphere]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia – Current problems of public administration*, 4, 57-60.

3. Zabashtanskyi, M.M. (2016). *Kontsesiini vidnosyny: finansovi determinanty rozvytku v Ukraini [Concession relations: financial determinants of development in Ukraine]*. Kondor-vydavnytstvo.

4. Zabashtanskyi, M.M., Zabashtanska, T.V., Rohovyi, A.V. (2015). Rol ekonomichnoi diahnostyky u zabezpechenni efektyvnosti kontsesiinoi diialnosti [The role of economic diagnostics in ensuring the effectiveness of concession activities]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, (3(3)), 259-264.

5. Kozar, Yu.Iu. (2022). Derzhavno-pryvatne partnerstvo u realizatsii ekonomichnoho ta sotsialno-kulturnoho rozvytku terytorialnykh hromad [Public-private partnership in the implementation of economic and socio-cultural development of territorial communities]. *Naukovyi visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav – Scientific Bulletin of the Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs*, 3, 148-154. <https://doi.org/10.31733/2078-3566-2022-3-148-154>.

6. Kontsesiia: vsi «za» i «proty» derzhavno-pryvatnoho partnerstva [Concession: all the pros and cons of public-private partnership]. (05.03.2020). <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/03/5/657701>.

7. Mihai, N.B. (2020). Derzhavno-pryvatne partnerstvo u sferi innovatsiinoi diialnosti: zakordonnyi dosvid ta vitchyzniani realii [Public-private partnership in the field of innovation: foreign experience and domestic realities]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V.I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia – Scientific notes of the V. I. Vernadsky Tavrichesky National University. Series: Economics and Management*, I(31(70)), 52-59.

8. Poliakova, O.M., Lypska, T.I., Kuchynska, O.M. (2020). Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak element mekhanizmu rozvytku transportnoi infrastruktury Ukrainy [Public-private partnership as an element of the mechanism for the development of transport infrastructure of Ukraine]. *Ekonomichni visnyk natsionalnoho hirnychoho universytetu – Economic Bulletin of the National Mining University*, 2(70), 44-52.

9. Svyrydenko, Yu. (12.07.2023). *Zaluchennia investytsii cherez mekhanizm derzhavno-pryvatnoho partnerstva ye odnym z prioritytiv u vidbudovi krainy [Attracting investments through the mechanism of public-private partnership is one of the priorities in the reconstruction of the country]*. <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=3e7abbe0-ffb1-4b72-9c21-12ec74196e05&title=ZaluchenniaInvestitsiiCherez>.

10. Slobodianiuk, N.O. (2016). Zarubizhnyi dosvid stratehichnoho derzhavno-pryvatnoho partnerstva v investytsiinii sferi [Foreign experience of strategic public-private partnership in the investment sphere]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 13, 49-53.

11. Stan zdiisnennia DPP v Ukraini [Status of PPP implementation in Ukraine]. (24.01.2024). <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-ffb7ee1be26&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini&isSpecial=true>.

12. Tarasenko, I., Tarasenko, O. (2022). Derzhavno-pryvatne partnerstvo v konteksti realizatsii derzhavnoi ekolohichnoi polityky [Public-private partnership in the context of implementing state environmental policy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 44. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-9>.

13. Khazhyraieva, S.K., Vasyliieva, N.V., Vasyliieva, O.I., Kyrtoka, M. (2020). Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak vazhlyvyi instrument zabezpechennia staloho rozvytku terytorii [Public-private partnership as an important tool for ensuring sustainable development of territories]. *Public Administration and Regional Development – Public Administration and Regional Development*, 7, 253-269.

14. Chym prysluzhytsia Ukraini svitovyi dosvid povoiennoi vidbudovy [How will the world experience of post-war reconstruction benefit Ukraine?] (n.d.). <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3690887-cim-prisluzitsa-ukraini-svitovij-dosvid-povoenoividbudovi.html>.

15. *Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen*. (2010). Shchodo rozvytku derzhavno-pryvatnoho partnerstva yak mekhanizmu aktyvizatsii investytsiinoi diialnosti v Ukraini: Analitychna zapyska [On the development of public-private partnership as a mechanism for activating investment activity in Ukraine: Analytical note]. <http://www.niss.gov.ua/articles/816>.

Отримано 23.11.2024

UDC 336:658.14

Maksym Zabashtanskyi

Doctor of Economics, Professor, Director of the Educational-Scientific Institute Environmental Management and Humanities,

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: mazani@ukr.net. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-9417-0163>

ResearcherID: [G-6145-2014](https://orcid.org/0000-0001-9417-0163)

Ruslan Lomonos

PhD student of the Department of Finance, Banking and Insurance

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: lri1997@ukr.net. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-6378-5031>

ResearcherID: [IAO-5026-2023](https://orcid.org/0000-0002-6378-5031)

Ruslan Bessarab

PhD student of the Department of Finance, Banking and Insurance

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: bessarabuslan712@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0004-8845-4054>

ResearcherID: [LIC-2872-2024](https://orcid.org/0009-0004-8845-4054)

THE ROLE OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN STIMULATING THE DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMY

The article comprehensively examines the role of public-private partnership in ensuring the economic and infrastructural recovery of the Ukrainian economy. The preliminary statistics of the needs of the Ukrainian economy for post-war recovery and the current state of conclusion and implementation of public-private partnership agreements are analyzed. The experience of public-private partnership in ensuring economic growth in foreign countries is summarized. The key advantages of introducing public-private partnership in the country in modern conditions are identified.

It is emphasized that the use of public-private partnership has a number of advantages, the most important of which are the possibility of implementing socially important projects in conditions of limited resource capabilities of the state, strengthening the institution of financial trust between partici-

pants. That is why the implementation of a number of projects under the terms of public-private partnership, involving international partners, can be a kind of signal to other partners regarding the reliability of the organization of financial relations, the predictability of the trajectory of the future development of the state. The author's vision of the role of public-private partnership in ensuring the recovery of the Ukrainian economy in accordance with modern needs is proposed.

Attention is focused on the feasibility of conducting further research into public-private partnerships in Ukraine by studying successful strategies and best practices of other countries, since this will provide a deeper understanding of the mechanisms for the effective implementation of public-private projects and adapt them to domestic conditions, and will help stimulate the relevant processes of recovery and development of the national economy.

It is concluded that the scale of destruction of residential and critical infrastructure in the country is currently extremely difficult to assess, but the understanding of the need for major reconstruction in the future is realized by the vast majority of society. The implementation of such large-scale projects will require a significant amount of resources, the formation of which will be extremely difficult to implement without active international support. It is through the joint efforts of the state and international partners that it is considered possible to carry out rapid infrastructural and economic recovery, in which public-private partnership plays a significant role.

Keywords: *financial relations; public-private partnership; financial resources; economic growth; economic dynamics; sources of financing; forms of state support; financial support; investment resources.*

Fig.: 1. References: 15.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-20-32](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-20-32)

УДК 353:32.11

JEL Classification: M21

Лариса Олександрівна Лігоненко

доктор економічних наук, професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Київ, Україна)

E-mail: larisa.ligonenko@kneu.edu.ua. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-5597-5487>

Марія Анатоліївна Теплюк

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Київ, Україна)

E-mail: maria_6.11@kneu.edu.ua. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-6823-336X>

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО МІНІМІЗАЦІЇ НЕГАТИВНОГО ВПЛИВУ ЕКОНОМІЧНОЇ ЗЛОЧИННОСТІ НА СТАЛИЙ РОЗВИТОК НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Дискурс стратегічних підходів до нейтралізації деструктивного впливу економічної злочинності на парадигму сталого розвитку національної економіки інтегрує багатофакторний аналіз соціально-економічних та правових детермінант. Розглянуто конвергентні моделі адаптивного управління, які поєднують методи проактивної профілактики криміногенних явищ із механізмами інституційного зміцнення макроекономічної архітектури. Комплексність підходу зумовлена необхідністю врахування трансформаційних процесів у глобальному та локальному економічному середовищі. Експліковано аналітичні конструкції, що дозволяють оцінити латентні аспекти впливу тіньового сектору економіки на макроекономічні показники та довгострокову стабільність економічної системи.

Стаття теоретизує концепцію стратегічного управління результативністю боротьби з економічною злочинністю, спираючись на синергетичний підхід до формування інституційної координації. Доведено, що ключовими аспектами є інтеграція аналітичних інструментів моніторингу, розробка превентивних механізмів і формування багатовекторних сценаріїв адаптації економічних суб'єктів до умов високої криміногенної турбулентності.

Особливу увагу приділено моделюванню інституційної взаємодії, спрямованої на досягнення кумулятивного ефекту у сфері боротьби з економічною злочинністю. Акцентовано на важливості формування інтегративних інформаційно-аналітичних платформ, що забезпечують оперативну взаємодію між різними суб'єктами регуляторної діяльності. Додатково розглянуто роль аксіологічних та нормативно-правових засад у формуванні правосвідомості як фундаментального елемента протидії економічній злочинності. У заключному акценті обґрунтовано доцільність синтезу інноваційних технологій і системного підходу до управління економічною стійкістю. Визначено перспективи розвитку національної економіки через призму нейтралізації структурних викликів, що генеруються економічною злочинністю. Запропоновано конструювання довгострокових антикриміногенних стратегій, що враховують багатовимірність соціально-економічної динаміки.

Ключові слова: стратегії; управління результативністю; економічна злочинність; правоохоронні органи; інтегративні механізми; криміногенна турбулентність; антикриміногенні стратегії.

Табл.: 1. Бібл.: 15.

Постановка проблеми. Економічна злочинність, як полівалентне явище, детерміноване складною сукупністю екзогенних і ендогенних факторів, формує латентні механізми підризу економічної стабільності, провокуючи глибокі деформації у функціонуванні базових економічних інститутів

[1, с. 71]. Її кумулятивний вплив не лише фрагментує економічний простір, але й каталізує процеси емерджентного характеру, що ведуть до системної дисфункції соціально-економічної організації. Перманентна еволюція форм та методів економічної злочинності вимагає від державних органів здатності до аналітичної верифікації ризиків і загроз. Значний рівень інституційної ентропії в межах системи державного управління зумовлює неефективність стратегічних механізмів протидії економічній злочинності. Ілюзорність міжвідомчої кооперації та дефіцит нормативно-правового регламентування створюють сприятливий ґрунт для кристалізації нелегітимних фінансових практик. Фрагментарність превентивних заходів та їхня методологічна застарілість додатково підсилюють негативну динаміку, ускладнюючи перспективи довгострокового макроекономічного розвитку [2, с. 97].

Розбалансованість державного регулятивного потенціалу у сфері протидії економічним правопорушенням ускладнює імплементацію стратегічного управління, орієнтованого на оптимізацію економічної безпеки. Відсутність цілісної концепції боротьби з економічною злочинністю формує парадоксальні умови: одночасно із загостренням соціально-економічних диспропорцій спостерігається стійка тенденція до збільшення обсягів тіньового капіталу [3, с. 514]. Такий підхід, на нашу думку, призводить до суттєвого зниження якості державного управління результативністю в контексті забезпечення сталого розвитку. Парадигматична зміна підходів до стратегічного управління в боротьбі з економічною злочинністю потребує комплексного врахування багатокomпонентних характеристик цього явища. Акселерація цифрових технологій, таких як системи автоматизованого моніторингу транзакцій та алгоритми аналітичної детекції, відкриває нові горизонти для протидії фінансово-економічним правопорушенням. Водночас відсутність системної синхронізації технологічних інновацій із нормативно-правовими процедурами створює додаткові бар'єри для результативності правоохоронних органів.

Інтеграція глобальних економічних процесів, що характеризується транснаціоналізацією фінансових потоків, робить економічну злочинність інтернаціональною проблемою. Неадекватність регуляторних механізмів до трансграничного характеру злочинних практик підриває економічну стійкість національних господарств, зумовлюючи необхідність формування уніфікованих підходів до правозастосування у сфері економічної безпеки [4, с. 7]. Лише координація зусиль на міжнародному рівні дозволить створити ефективну інституційну архітектуру для нейтралізації глобальних загроз.

Розгляд економічної злочинності через призму забезпечення сталого розвитку національної економіки вимагає теоретичного осмислення її деструктивного впливу на параметри соціально-економічної стабільності. Лише синтез методологічно обґрунтованих стратегій, інноваційного потенціалу правоохоронних структур і чітко регламентованої нормативної бази здатен сформувати передумови для довготривалої економічної резистентності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасний науковий дискурс дедалі частіше акцентує увагу на деструктивному потенціалі економічної злочинності, яка виступає каталітичним фактором дисфункціональності інституційних структур та ерозії макроекономічної стабільності (М. Баттон [1], Д. Грицишен [2; 5; 12], Н. Лікарчук [14], Б. Хок [1], Д. Шеперд [1], Г. Чернишов [3]). Диверсифікація форм економічних правопорушень, підкріплена глобальною експансією нелегальних фінансових потоків, призводить до систематичного девальвування суспільних цінностей та інфільтрації криміногенних елементів у ключові сегменти економічного середовища. Такий феномен функціонує як мультиплікативний тригер, що інтенсифікує процеси асиметричної економічної деградації, водночас формуючи передумови для хронічної ресурсної дестабілізації.

Розробка стратегічних векторів протидії вимагає комплексного підходу, спрямованого на симбіотичне реформування регуляторного апарату, інтеграцію прогресивних технологій та оптимізацію функціональних механізмів економічної безпеки (О. М. Джужа [8], А. Дикий [4; 6; 13], О. Дика [13], Ю. Кіяшко [10], А. Марієнко [15], Є. Петрук [13], Д. Вареник [15]). Особливої уваги заслуговує концепт нормативної інклюзивності, що передбачає транспарентність економічних процесів через багаторівневу конвергенцію законодавчого регулювання із міжнародними стандартами протидії криміногенній активності.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри значний потенціал, питання ефективного використання алгоритмічних моделей аналізу транзакційних аномалій для виявлення фінансових махінацій залишається недостатньо вивченим у сучасній науковій літературі. Хоча такі моделі, засновані на прогресивних методах обробки великих даних, теоретично можуть забезпечити превентивну локалізацію латентних механізмів шахрайства. Їх практичне застосування потребує подальших ґрунтовних досліджень.

У площині антикриміногенної економічної політики група дослідників (В. Бреславець [9], Р. Кобко [7], С. Лук'яненко [7], Є. Романенко [11], Г. Чигрина [9]) розглядає перспективну, але все ще малодосліджену ідею імплементації інноваційних механізмів синергетичної взаємодії між приватним сектором, державними інститутами та міжнародними організаціями. Попри те, що така модель спрямована на оптимізацію координації зусиль у боротьбі з економічною злочинністю через використання комплексних аналітичних інструментів, багато аспектів гармонізації нормативно-правового поля та забезпечення адаптивності регуляторного середовища потребують додаткового наукового опрацювання. Формування відповідного епістемологічного фундаменту для створення резилієнтної економічної системи також вимагає більш глибокого дослідження механізмів забезпечення довготривалої конкурентоспроможності та функціональної стійкості в умовах постіндустріальних трансформацій.

Мета статті полягає у визначенні стратегічних підходів до мінімізації негативного впливу економічної злочинності на сталий розвиток національної економіки.

Виклад основного матеріалу. Сучасна методологічна рефлексія щодо феномену економічної злочинності, інтегрованої в системні координати національної економіки, потребує епістемологічного підходу, спрямованого на інтенсифікацію синергетичних важелів макроекономічної стабільності. Трансдисциплінарний аналіз ідентифікує криміногенні аномалії як ключові детермінанти дисфункції інституційного середовища, що спричиняють деструктивну реверсію суспільно-економічних процесів і стають перепорою до досягнення критеріїв сталого розвитку [5, с. 37]. Детермінованість економічної злочинності екзогенними та ендогенними факторами ускладнює процес формування адаптивно-стратегічного алгоритму протидії її кумулятивному впливу. У контексті правової деонтології необхідним є розроблення юрисдикційних інструментів, здатних уніфікувати регуляторні механізми та трансформувати їх у превентивно-інтервенційні конструкції. Правоохоронні інститути, реалізуючи функцію кримінологічної дезактивації, повинні базуватися на аксіоматичних принципах транспарентності, емерджентності та поліфункціональної гармонізації економіко-правових механізмів.

Емпірична апробація стратегій зниження криміногенного впливу на економіку передбачає акцент на квінтесенції інноваційних підходів, зокрема впровадженні криптографічних методів аналізу аномалій у фінансових транзакціях. Інституціональна демаркація між сферами антикорупційної діяльності та комплексного аудиту є імперативом для ефективної імплементації заходів протидії тіншовим процесам. Суб'єкти економічної діяльності повинні функціонувати в полі нормативно-правового регулювання, зорієнтованого на інтеграцію стратегічних та оперативних векторів управління. Ключовою парадигмою у сфері економічної безпеки виступає не лише забезпечення інституційної стабільності, але й утворення адаптивних механізмів контрфільтрації капіталів, згенерованих криміногенним шляхом [6, с. 307]. Процеси глобалізаційної інтенсифікації, супроводжувані транснаціоналізацією фінансових потоків, висувають необхідність гармонізації міжнародного співробітництва в антикриміногенній сфері. Когнітивна синтезація транснаціональних стратегій є основоположним чинником формування економічної імунної системи, здатної протистояти експансії кримінальних впливів.

Аналітичне структурування криміногенного ландшафту виявляє потребу у впровадженні багатоступеневих механізмів превентивного характеру, які базуються на принципах прогностичної інтервенції. Державні регулятори повинні синхронізувати свої дії з елементами фінансової інфраструктури, спираючись на концепцію управління ефективністю, орієнтовану на раціоналізацію використання адміністративно-ресурсного потенціалу. Особливу роль у цьому

аспекті відіграють алгоритми машинного навчання, які можуть бути адаптовані до розв'язання завдань ідентифікації латентних злочинних схем [1, с. 113]. Результативна імплементація векторів стратегічного планування, спрямованого на антагонізацію економічної злочинності, можлива виключно за умови інституційного синтезу правових, економічних та управлінських заходів [7, с. 91]. Зміцнення нормативно-правового базису, у поєднанні з інноваційними методиками контролю, дозволить сформувати високорезистентну економічну систему, орієнтовану на досягнення сталого розвитку та стійкої конкурентоспроможності у глобалізованому економічному просторі.

Наприклад, економічна злочинність в Україні виступає як глибинна, ендемічна проблема, що вкорінена в структурі соціоекономічного організму, виступаючи каталізатором численних дисфункцій у сфері макроекономічної стабільності. Підвищена криміногенність у державі, що спостерігається в контексті високої латентності злочинних форм, вимагає розробки інтегративних стратегічних моделей, що дозволяють, з одного боку, діагностувати, а з іншого — знижувати негативні зовнішні ефекти, породжувані нелегітимними економічними активностями [8, с. 111]. Враховуючи цю специфіку, виникає необхідність у застосуванні надзвичайно складних аналітичних підходів, здатних здійснити квантифікацію різнорідних впливів тіньової економіки на національні макроекономічні показники. Трансцендентальне значення для формулювання ефективних стратегій боротьби з економічною злочинністю в Україні має концептуалізація стратегічного управління результативністю, що передбачає активне використання методів, здатних синтезувати аналітичні, прогностичні та репресивні механізми. Під впливом системних пертурбацій, що супроводжують процеси глобалізації, криміногенні виклики набувають комплексного, полівалентного характеру, що унеможливорює застосування традиційних підходів до державного регулювання [9]. Врахування сублімованих рис економічної злочинності в контексті національної економіки потребує створення динамічних, мультифункціональних моделей інституційної взаємодії, що забезпечать ефективну протидію латентним загрозам.

Окремим аспектом стратегічного управління є реінтерпретація інституційних ролей правоохоронних органів, чия діяльність повинна виходити за межі звичних правозастосовчих функцій та стосуватися глибинної реорганізації механізмів превенції, аналізу та прогнозування криміногенної активності. Оскільки економічні злочини здебільшого відбуваються на рівні складних трансакцій, що охоплюють не лише приватних суб'єктів, а й державні структури, застосування квазістатичних, системно-аналітичних підходів є необхідною умовою для ефективного перехоплення злочинних ініціатив на етапі їх виникнення [10]. Власне, здатність до нейтралізації економічних злочинів зумовлена відсутністю високотехнологічних та міждисциплінарних

інструментів, що дозволяють прогнозувати потенційні фінансові, соціальні та політичні наслідки злочинних дій на макрорівні. Україна, маючи особливості у структурі інституційної координації, мусить акцентувати увагу на багаторівневих стратегіях, що передбачають гнучке застосування превентивних механізмів, зокрема з урахуванням специфіки місцевого соціоекономічного середовища. Ухвалення нормативно-правових актів, що діятимуть у реальному часі й відповідатимуть вимогам гнучкості та оперативності, виступатиме базисом для системної адаптації суб'єктів економічної діяльності до нових умов конкурентного середовища, яке визначається не тільки міжнародними, але й внутрішніми викликами [11, с. 141-143].

Стратегічне управління протидією економічній злочинності в Україні не може обмежуватись лише вжиттям ізольованих мір, а повинно бути інкрустоване в контекстуальну інституційну модель, здатну створити нові форми взаємодії між державою, бізнесом та громадянським суспільством. Лише через постійну деконструкцію системи, що включає нормативні, технологічні та управлінські інновації, буде можливе досягнення ефективної нейтралізації загроз, які економічна злочинність постійно несе для національної стабільності (табл. 1).

На нашу думку, економічна злочинність, як архетип девіантної діяльності у просторі, слугує детермінантою комплексної дезінтеграції національної економіки, формуючи латентні та експліцитні структурні деформації. У межах ретроспективно-прогностичного аналізу доцільно виокремити інституційний апарат правоохоронних органів як центральний механізм антикриміногенної діяльності. Зазначений апарат, у контексті кумулятивного впливу на економічну безпеку, потребує еkleктичного синтезу когнітивних, аксіологічних і нормативно-правових компонентів, що уможливлють досягнення мультиплікативного ефекту. Ключовою парадигмою ефективного подолання структурної патології, спричиненої злочинними інтервенціями в економічну сферу, постає формування інтегративних інформаційно-аналітичних платформ [12, с. 2]. Вказані платформи уособлюють собою багаторівневу мережу когнітивно-аналітичної взаємодії, що акумулює знання для оптимізації превентивних заходів. Інституційна конвергенція в цьому контексті слугує базисом для управління результативністю в умовах трансформаційної економічної кон'юнктури. Системний підхід до регуляторної синергії між державними, приватними та суспільними інститутами слід розглядати як фундаментальний чинник у нейтралізації деструктивних викликів [13].

Таблиця 1

*Поліструктурна деконструкція економічної девіантності
в контексті трансформаційно-інституційної стійкості національних економік*

Методологічні вектори стратегічної декриміналізації економічного простору	Епістемологічне обґрунтування	Глобалізовані кейси ефективної імплементації	Національний контекст апробації
1	2	3	4
Інституційна трансформація нормативно-правової архітектури	Реформування національної нормативно-правової бази шляхом імплементації міжнародних конвенцій, адаптації регуляторного середовища до новітніх стандартів фінансової прозорості та інституційного аудиту економічної злочинності.	Імплементація Базельських принципів нагляду за фінансовими установами у Швейцарії та країнах ЄС.	Ратифікація Україною Стамбульської конвенції та інтеграція її положень у внутрішнє законодавство з метою підвищення прозорості економічної діяльності.
Інноваційна метризація результативності правоохоронної діяльності	Запровадження багатоаспектних метрик для кількісної оцінки ефективності правоохоронних органів у протидії економічним злочинам. Використання комплексного індикативного аналізу та інтегрованих інформаційних систем для моніторингу результатів.	Створення системи EUROPOL Performance Framework, яка використовує багаторівневу оцінку діяльності органу, базовану на KPI.	Розробка Національного інтегрованого оцінювального механізму (НІОМ) для моніторингу ефективності діяльності Бюро економічної безпеки України (БЕБ) на основі аналітичних платформ.
Глобалізація механізмів антикримінальної координації	Формування трансконтинентальних мереж протидії економічній злочинності, у тому числі через взаємодію з міжнародними організаціями, спільні оперативні заходи та інтеграцію аналітичних платформ у реальному часі.	Розробка Egmont Group як платформи для обміну фінансовою інформацією між фінансовими розвідками понад 160 країн світу.	Участь Державної служби фінансового моніторингу України в Egmont Group, а також використання механізмів технічної співпраці з міжнародними структурами, такими як МВФ і Світовий банк.

Закінчення таблиці 1

1	2	3	4
Цифрова конвергенція антикорупційних технологій	Використання інструментів штучного інтелекту, блокчейн-технологій і великих даних для превенції та виявлення злочинів у фінансовій та економічній сферах. Оптимізація алгоритмічного аналізу для прогнозування криміногенних ризиків.	Впровадження блокчейн-платформ у системі державних реєстрів Естонії, спрямованих на мінімізацію корупційних ризиків і зловживань.	Інтеграція блокчейн-рішень у систему публічних закупівель «Прозорро» для забезпечення підзвітності та мінімізації шахрайських схем.
Парадигматичне планування стійкості економіки	Розробка адаптивних довгострокових стратегій мінімізації криміногенного впливу на ключові сектори економіки, зокрема через використання сценарного аналізу, імовірнісного моделювання та аналізу стейкхолдерів.	Запровадження “Models of three lines of defense” у країнах G20 для забезпечення стійкості економіки до впливу економічної злочинності.	Розробка Стратегії економічної безпеки України до 2030 року, яка включає аналіз критичних секторів та формування політики їхньої захищеності від економічних загроз.
Економічна диверсифікація через інституційну синергію	Інтеграція інноваційних підходів до структурної трансформації економіки, спрямованих на мінімізацію залежності від корумпованих секторів і створення умов для емерджентного зростання економіки.	Впровадження Європейського зеленого курсу (Green Deal), який передбачає зниження впливу корупційних схем у сфері енергетики через прозорі інвестиційні механізми.	Залучення України до програм Європейського інвестиційного банку, спрямованих на підтримку малого та середнього бізнесу, як інструменту мінімізації залежності від високоризикових економічних сегментів.
Когнітивно-освітня модернізація суспільства	Впровадження національних освітніх програм, орієнтованих на підвищення фінансової обізнаності населення та формування інтолерантності до економічних злочинів. Створення мультидисциплінарних навчальних платформ для професійного розвитку.	Ініціатива “Integrity Action” у Великій Британії, спрямована на розвиток компетентності у сфері боротьби з корупцією через освітні програми.	Запровадження освітніх проєктів НАЗК, спрямованих на поширення знань про механізми запобігання корупції, зокрема серед молоді та представників державного сектору.

Джерело: систематизовано автором на основі [1; 2; 4; 5; 6; 12; 13].

Феноменологія правосвідомості як соціоцентричного конструкта, що формує правову архітектуру суспільства, зумовлює необхідність акцентування на аксіологічних засадах у боротьбі з економічною злочинністю. Нормативно-правові регулятиви повинні бути скоординовані з етичними принципами, що забезпечують емерджентність суспільної довіри до інституційного апарату [14, с. 771]. На нашу думку, економічна злочинність, як фактор деструкції макроекономічного балансу, передбачає апробацію новітніх інструментів детекції нелегітимних схем, інтегрованих у стратегічне управління.

Економічна криміногенність, як квазіструктурний елемент тіньової економіки, генерує ефекти кумулятивної деформації, які посилюють ентропійність національного комплексу [15, с. 204]. Розв'язання означеної проблематики вимагає глибокого опрацювання методологічних аспектів інтеграції прогностичних та профілактичних інструментів. Водночас визначальним є створення довгострокових стратегій нейтралізації нелегальних фінансових потоків, що ґрунтуються на концептах інформаційної симбіозності та нормативної інтенсифікації. Резюмуючи, варто наголосити, що економічна злочинність, як поліморфний феномен, детермінує необхідність стратегічного реформування управлінських підходів. Трансцендентний синтез нормативно-правових інновацій, когнітивних технологій і соціокультурних детермінант сприятиме зміцненню макроекономічної резиліентності. Боротьба з економічною злочинністю в такому розрізі виводить державну регуляторну політику на якісно новий рівень, забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність і системну стабільність економічного середовища.

Висновки і пропозиції. Дослідження ролі протидії економічній злочинності в контексті макроекономічної динаміки висвітлює необхідність трансдисциплінарного підходу до розробки механізмів її нейтралізації. Економічна злочинність, будучи інтегративним феноменом із потужними деструктивними імпульсами, генерує комплексний негативний вплив на національну економіку, підриваючи фундаментальні засади її стійкості. У цьому контексті стратегічні концепти управління результативністю правоохоронних структур мають включати інноваційні підходи до верифікації загроз, розробки превентивних заходів та інтеграції аналітичних алгоритмів, що базуються на машинному навчанні й прогновному моделюванні. Критичною складовою протидії економічним правопорушенням є адаптація регуляторно-нормативної бази до сучасних трансформаційних процесів у глобальній економіці. Уніфікація правозастосовних практик, заснована на принципах результативного менеджменту, повинна забезпечувати мінімізацію латентних проявів економічної злочинності через формування високоточних моделей оцінки ефективності. Впровадження таких підходів має здійснюватися в межах стратегічно орієнтованого державного управління, що базується на принципах інституційної резильєнтності та адаптивної регуляторної політики.

Подальший вектор досліджень доцільно спрямувати на глибоку децентралізацію аналізу злочинної активності, використовуючи поліморфні методології, здатні враховувати нелінійні взаємозв'язки між макроекономічними параметрами та криміногенними чинниками. Розробка аксіоматичних підходів до моніторингу економічної злочинності потребує залучення синергетичних моделей, що поєднують індикативні оцінки, прогностичну статистику та інтеграцію багаторівневих сценарних аналізів. Зокрема, інтенсифікація досліджень у сфері цифрових технологій для протидії злочинності створює основу для інституційного оновлення правоохоронних структур.

Фінальна рефлексія на тему дослідження підкреслює, що стратегічний підхід до мінімізації впливу економічної злочинності передбачає не лише її локалізацію, а й трансформацію фундаментальних механізмів економічного регулювання. Використання аксіоматично обґрунтованих інструментів управління результативністю дозволяє забезпечити гармонізацію державної політики у сфері економічної безпеки з довгостроковими цілями сталого розвитку. У цьому контексті правоохоронні органи відіграють роль не лише інструменту забезпечення правопорядку, а й базисного елемента для формування економічної стійкості на мікро- та макrorівнях.

Список використаних джерел

1. Button M. Economic crime: from conception to response / M. Button, V. Hock, D. Shepherd. – Routledge, 2022. – 298 p.
2. Грицишен Д. О. Державна політика в сфері запобігання та протидії економічній злочинності: монографія / Д. О. Грицишен. – Житомир: ЖДТУ, 2020. – 300 с.
3. Чернишов Г. М. Показники економічної злочинності в Україні: аналіз офіційних джерел / Г. М. Чернишов // Європейський вибір України, розвиток науки та національна безпека в реаліях масштабної військової агресії та глобальних викликів ХХІ століття (до 25-річчя Національного університету «Одеська юридична академія» та 175-річчя Одеської школи права) : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 17 червня 2022 р.). – Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2022. – Т. 2. – С. 513–517.
4. Дикий А. П. Економічна злочинність як загроза економічній безпеці держави: понятійно-змістовні положення та властивості / А. П. Дикий // Економіка, управління та адміністрування. – 2022. – № 4 (102). – С. 3–17.
5. Грицишен Д. О. Передумови формування та реалізації державної політики в сфері запобігання та протидії економічній злочинності / Д. О. Грицишен // Наукові перспективи. – 2020. – № 6. – С. 32–42.
6. Дикий А. Економічна злочинність як деструктивний фактор економічного розвитку держави / Дикий А. // Наукові перспективи. – 2023. – № 1 (31). – С. 298–313.
7. Кобко Р. В. Особливості детермінації економічної злочинності в сучасних умовах / Р. В. Кобко, С. В. Лук'яненко // Вісник Кримінологічної асоціації України. – 2023. – № 29.2. – С. 89–95.
8. Джужа О. М. Економічна злочинність в Україні: детермінація та протидія в умовах воєнного стану / О. М. Джужа // Правовий часопис Донбасу. – 2024. – № 1. – С. 109–115.
9. Бреславець В. В. Детермінанти економічної злочинності в умовах військової агресії в Україні [Електронний ресурс] / В. В. Бреславець, Г. Л. Чигрина // Економічна безпека: організаційно-правові, інформаційно-аналітичні та оперативні засади : зб. тез Всеукр. наук.-практ. конф. (16 травня 2024 року). – Ірпінь : Державний податковий університет, 2024. – С. 30. – Режим доступу: https://dpu.edu.ua/images/Documents/NAUKA/Naukovi%20vidanna/Konferencii/E/Ekonomichna_bezpeka_organizacijno-pravovi_informacijno-analiticni_ta_operativno-rozsukovi_zasadi.pdf#page=30.

10. Кіяшко Ю. М. Роль та значення взаємодії суб'єктів правоохоронної діяльності з питань протидії явищу економічної злочинності [Електронний ресурс] / Ю. М. Кіяшко // Реформування правової системи в контексті євроінтеграційних процесів : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (м. Суми, 20–21 травня 2021 року). – Суми : Сумський державний університет, 2021. – С. 447-451. – Режим доступу: https://law.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/07/zbirnik_2021-2.pdf#page=447.

11. Романенко Є. О. В Україні з'явився єдиний державний орган з профілактики та подолання економічної злочинності / Є. О. Романенко // Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління. – 2021. – № 1 (13). – С. 138–145.

12. Правові форми, напрями та інструменти міжнародної співпраці в сфері запобігання та протидії злочинності проти економічної системи [Електронний ресурс] / Д. Грицишен, Т. Барановська, В. Бутузов, С. Соха // *Society and Security*. – 2024. – № 2-3 (3). – Режим доступу: <https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8631/49.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

13. Дикий А. П. Вплив репутаційних наслідків економічної злочинності на рівень економічної безпеки держави [Електронний ресурс] / А. П. Дикий, О. С. Дика, Є. П. Петрук // Національна безпека в умовах війни, післявоєнної відбудови та глобальних викликів XXI століття: зб. тез доповідей Всеукр. наук.-практ. конф. (7–8 грудня 2023 року). – Житомир : Житомирська політехніка, 2023. – С. 202. – Режим доступу: https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8358/ТЕЗИ_НБ.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=202.

14. Manipulation as an element of the political process in social networks / N. Likarchuk, Z. Velychko, O. Andrieieva, R. Lenda, H. Vusyk // *Cuestiones Políticas*. – 2023. – № 41(76). – Pp. 769-779.

15. Вареник Д. Кримінологічна характеристика та попередження економічної злочинності / Д. Вареник, А. Марієнко // Матеріали конференцій МНЛ (25 жовтня 2024 р., м. Полтава). – Полтава, 2024. – С. 204–205.

References

1. Button, M., Hock, B., & Shepherd, D. (2022). *Economic crime: From conception to response*. Routledge.

2. Hrytsyshen, D.O. (2020). *Derzhavna polityka v sferi zapobihannia ta protydii ekonomichnoi zlochynnosti [State policy in the field of prevention and combating economic crime]*. ZhDTU.

3. Chernyshov, H.M. (2022). Pokaznyky ekonomichnoi zlochynnosti v Ukraini: Analiz ofitsiinykh dzherel [Indicators of economic crime in Ukraine: Analysis of official sources]. *Yevropeyskyi vybir Ukrainy, rozvytok nauky ta natsionalna bezpeka v realiiakh masshtabnoi viiskovoi ahresii ta hlobalnykh vyklykiv XXI stolittia: Materialy mizhnarodnoi naukovopraktychnoi konferentsii – The European choice of Ukraine, the development of science and national security in the realities of large-scale military aggression and global challenges of the 21st century* (Vol. 2, pp. 513–517). Helvetyka.

4. Dykyi, A.P. (2022). Ekonomichna zlochynnist yak zahroza ekonomichnoi bezpetsi derzhavy: Poniatino-zmistovni polozhennia ta vlastyvosti [Economic crime as a threat to the economic security of the state: Conceptual provisions and properties]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economics, management and administration*, 4(102), 3–17.

5. Hrytsyshen, D.O. (2020). Peredumovy formuvannia ta realizatsii derzhavnoi polityky v sferi zapobihannia ta protydii ekonomichnoi zlochynnosti [Prerequisites for the formation and implementation of state policy in the field of prevention and combating economic crime]. *Naukovi perspektyvy – Scientific Perspectives*, 6, 32–42.

6. Dykyi, A. (2023). Ekonomichna zlochynnist yak destruktivnyi faktor ekonomichnoho rozvytku derzhavy [Economic crime as a destructive factor in the economic development of the state]. *Naukovi perspektyvy – Scientific Perspectives*, 1(31), 298–313.

7. Kobko, R. V., & Lukianenko, S. V. (2023). Osoblyvosti determinatsii ekonomichnoi zlochynnosti v suchasnykh umovakh [Features of the determination of economic crime in modern conditions]. *Visnyk Kryminolohichnoi asotsiatsii Ukrainy – Bulletin of the Criminological Association of Ukraine*, (29.2), 89–95.

8. Dzhuzha, O.M. (2024). Ekonomichna zlochynnist v Ukraini: Determinatsiia ta protydia v umovakh voiennoho stanu [Economic crime in Ukraine: Determination and counteraction in the conditions of martial law]. *Pravovyi chasopys Donbasu – Legal Journal of Donbass*, 1, 109–115.

9. Breslavets, V.V., & Chygryna, H.L. (2024). Determinanty ekonomichnoi zlochynnosti v umovakh viiskovoi ahresii v Ukraini [Determinants of economic crime in the conditions of military aggression in Ukraine]. *Ekonomichna bezpeka: Orhanizatsiino-pravovi, informatsiino-analitychni ta operatyvno-rozshukovi zasady: Materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii – Economic security: organizational-legal, information-analytical and operational-detective principles: collection of theses of the All-Ukrainian scientific-practical conference*. https://dpu.edu.ua/images/Documents/NAUKA/Naukovi%20vidanna/Konferencii/E/Ekonomichna_bezpeka_organizacijno-pravovi_informacijno-analitichni_ta_operativno-rozsukovi_zasadi.pdf#page=30(https://dpu.edu.ua/images/Documents/NAUKA/Naukovi%20vidanna/Konferencii/E/Ekonomichna_bezpeka_organizacijno-pravovi_informacijno-analitichni_ta_operativno-rozsukovi_zasadi.pdf#page=30).

10. Kiiashko, Yu.M. (2021). Rol ta znachennia vzaiemodii subiektiv pravoohoronnoi diialnosti z pytan protydia yavyschu ekonomichnoi zlochynnosti [Role and importance of interaction of law enforcement entities in combating economic crime]. *Reformuvannia pravovoi systemy v konteksti yevrointehratsiinykh protsesiv : materialy V Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii – Reforming the legal system in the context of European integration processes: materials of the V International Scientific and Practical Conference*. https://law.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/07/zbirnik_2021-2.pdf#page=447.

11. Romanenko, Ye.O. (2021). V Ukraini z'iavyvsia yedynyi derzhavnyi orhan z profiktyky ta podolannia ekonomichnoi zlochynnosti [A single state body for the prevention and overcoming of economic crime has appeared in Ukraine]. *Ekspert: Paradyhmy yurydychnykh nauk i derzhavnoho upravlinnia – Expert: paradigms of legal sciences and public administration*, 1(13), 138–145.

12. Hrytsyshen, D., Baranovska, T., Butuzov, V., Sokha, S. (2024). Pravovi formy, napriamy ta instrumenty mizhnarodnoi spivpratsi v sferi zapobihannia ta protydia zlochynnosti proty ekonomichnoi systemy [Legal forms, directions, and tools of international cooperation in the field of preventing and combating crimes against the economic system]. *Society and Security*, 2–3(3). <https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8631/49.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

13. Dykyi, A. P., Dyka, O. S., & Petruk, Ye. P. (2023). Vplyv reputatsiinykh naslidkiv ekonomichnoi zlochynnosti na riven ekonomichnoi bezpeky derzhavy [Impact of reputational consequences of economic crime on the level of economic security of the state]. *Natsionalna bezpeka v umovakh viiny, pisliavoiennoi vidbudovy ta hlobalnykh vyklykiv XXI stolittia: Materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii – National security in the conditions of war, post-war reconstruction and global challenges of the 21st century: collection of abstracts of reports of the All-Ukrainian Scientific-Practical Conference*. https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8358/TE3II_HB.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=202(https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8358/TE3II_HB.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=202).

14. Likarchuk, N., Velychko, Z., Andrieieva, O., Lenda, R., & Vusyk, H. (2023). Manipulation as an element of the political process in social networks. *Cuestiones Políticas*, (41(76)), 769-779.

15. Varenyk, D., & Marienko, A. (2024). Kryminolohichna kharakterystyka ta poperedzhenia ekonomichnoi zlochynnosti [Criminological characteristics and prevention of economic crime]. *Materialy konferentsii MNL – Materials of the MNL conferences* (pp. 204–205). Poltava.

Отримано 03.12.2024

UDC 353:32.11

Larysa Ligonenko

Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship
Vadym Hetman Kyiv National Economic University

E-mail: larisa.ligonenko@kneu.edu.ua. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-5597-5487>

Mariia Tepliuk

PhD, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship
Vadym Hetman Kyiv National Economic University

E-mail: maria_6.11@kneu.edu.ua. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-6823-336X>

**STRATEGIC APPROACHES TO MINIMIZING THE NEGATIVE
IMPACT OF ECONOMIC CRIME ON THE SUSTAINABLE
DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMY**

The discourse on strategic approaches to neutralizing the destructive impact of economic crime on the paradigm of sustainable development of the national economy integrates a multifactor analysis of socio-economic and legal determinants. Convergent models of adaptive management are examined, combining methods of proactive prevention of criminogenic phenomena with mechanisms for institutional strengthening of macroeconomic architecture. The comprehensiveness of the approach is driven by the necessity to account for transformative processes in the global and local economic environment. Analytical frameworks are explicated to evaluate the latent aspects of the shadow economy's influence on macrofinancial indicators and the long-term stability of the economic system.

The article theorizes the concept of strategic performance management in combating economic crime, based on a synergistic approach to forming institutional coordination. It is demonstrated that key aspects include the integration of analytical monitoring tools, the development of preventive mechanisms, and the creation of multi-vector scenarios for adapting economic actors to conditions of high criminogenic turbulence.

Particular attention is paid to modeling institutional interactions aimed at achieving a cumulative effect in the fight against economic crime. Emphasis is placed on the importance of establishing integrative information-analytical platforms that ensure operational interaction among various regulatory entities. Additionally, the role of axiological and normative-legal foundations in forming legal consciousness as a fundamental element in countering economic crime is explored. The conclusion justifies the expediency of synthesizing innovative technologies and a systemic approach to managing economic resilience. Prospects for the development of the national economy are identified through the lens of neutralizing structural challenges generated by economic crime. The construction of long-term anti-criminogenic strategies is proposed, considering the multidimensionality of socio-economic dynamics.

Keywords: *strategy's; performance management; economic crime; law enforcement agencies; integrative mechanisms; criminogenic turbulence; anti-criminogenic strategies.*

Table: 1. References: 15.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-33-42](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-33-42)

УДК 334.722:33.05-044.372

JEL Classification: M21; G01

Тетяна Миколаївна Денисенко

кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва і торгівлі
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: tanjadeni@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-7022-5884>
ResearcherID: [G-6003-2014](https://orcid.org/0000-0002-7022-5884)

Ярослав Миколайович Борисенко

здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: nopoliceplease9@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0007-5615-9757>

ОСОБЛИВОСТІ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА ПІДПРИЄМНИЦЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ

Стаття присвячена веденню бізнесу в умовах економічної кризи та впливу кризових явищ на підприємницьку активність та ефективність підприємницької діяльності. Її метою є висвітлення особливостей підприємництва в періоди криз, зокрема кризи, викликані повномасштабною війною в Україні. Висвітлюються особливості здійснення бізнесової діяльності в умовах економічної кризи, специфічні обставини, якими характеризується українська криза 2022–2024 років. На прикладі ключових економічних та фінансових показників розкриваються масштаби впливу несприятливого зовнішнього середовища на обсяги та результативність бізнесової діяльності в сучасній Україні. Окреслюються можливості використання різних елементів ринкових стратегій для відносно ефективного ведення бізнесу за наявної на сьогодні ситуації. Практичне значення статті полягає у визначенні потенційних можливостей та перспективних напрямів адаптації суб'єкти підприємницької діяльності України до роботи в умовах нового дуже несприятливого зовнішнього середовища.

Ключові слова: економічна криза; ведення бізнесу; стан бізнесу; підприємницька активність; умови кризи; ризики й потенційні можливості; антикризові ринкові стратегії.

Рис.: 4. Бібл.: 9.

Постановка проблеми. Сталий та ефективний розвиток вітчизняного бізнесу в умовах ринкової економіки є обов'язковою передумовою належного і стабільного соціально-економічного розвитку нашої країни. Саме поточний стан бізнесу і підприємницької активності в країні визначають рівень таких важливих соціальних, економічних та фінансових параметрів, як кількість робочих місць, рівень оплати праці, обсяг пропонованих на внутрішньому ринку товарів та послуг, розмір бази оподаткування, обсяг надходження до державного та місцевих бюджетів податкових та неподаткових платежів.

При цьому вже звичними обставинами функціонування вітчизняного бізнесу, на жаль, є умови соціально-економічної, а періодично – політичної та геополітичної нестабільності. Зазначені явища порушують стійкість протікання бізнес-процесів у країні, вганяючи вітчизняний бізнес у більш або менш глибокі кризи. Політична турбулентність із суттєвим впливом на макроекономічні процеси, часті зміни правового поля, світова пандемія, регіональний, а останнім часом повномасштабний збройний конфлікт ставлять перед українською

бізнес-спільнотою нові виклики, без належної адаптації до яких розвиток та й саме виживання вітчизняного підприємництва принципово неможливі.

Зазначене зумовлює актуальність систематичних досліджень особливостей функціонування українського бізнесу за тих чи інших несприятливих для його розвитку обставин із виявленням перспектив його адаптації до певних негативних змін зовнішнього середовища. Такі дослідження мають сенс на всіх рівнях організації вітчизняної бізнесової діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні сторони функціонування підприємницьких структур макро- та мікроекономічного рівнів в умовах економічних криз висвітлені у значній кількості праць вітчизняних та закордонних фахівців у галузях фінансів, економіки та менеджменту. З-поміж українських авторів до цієї теми останнім часом зверталися О. Більовська, В. Бойко, В. Васюта, Г. Жосан, О. Казак, І. Каліна, О. Красота, Р. Майстро, Т. Мельник, О. Москаленко, Т. Мурована, Є. Намлієв, Є. Редзюк, М. Сулима, Я. Тверська, І. Хірса, В. Шарапов, М. Щадило та ряд інших дослідників. Здебільшого публікації зазначеного профілю присвячені проблемам і перспективам діяльності тих чи інших секторів і галузей соціально-економічного комплексу країни (або й економіки загалом) в умовах функціонування, що відповідають часу підготовки конкретної праці.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Проте середовище функціонування вітчизняного бізнесу останнім часом є надзвичайно мобільним та мінливим. При цьому недавні події додали в нього багато нових негативних обставин, що зумовили черговий виток масштабної кризи бізнесової діяльності в Україні. З огляду на це, продовження досліджень у межах вищезазначеного профілю виглядає цілком обґрунтованим і своєчасним.

Формулювання цілей статті. Ця стаття присвячена особливостям здійснення бізнесу в умовах економічної кризи загалом та в конкретних умовах українського сьогодення зокрема.

Виклад основного матеріалу. У макроекономічній теорії під економічною кризою традиційно розуміють фазу системи ділового циклу, що характеризується погіршенням соціально-економічного становища певної країни, скороченням валових обсягів виробництва, що, у свою чергу, призводить до зростання інфляції, рівня безробіття та супроводжується зниженням доходів населення країни [1]. Ще від часів формування так званого «вільного ринку» економічні кризи є складним періодом для будь-якого бізнесу. Зниження (іноді досить стрімке) попиту, зростання цін та нестабільність інших чинників зовнішнього середовища створюють серйозні виклики для здійснення ефективної підприємницької діяльності, до того ж обумовлюючи суттєві комерційні ризики. Унаслідок економічної та політичної нестабільності підприємства й окремі галузі можуть неадекватно реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі й опинитися в кризовій ситуації [2].



Рис. 1. Основні особливості ведення бізнесу в умовах економічної кризи

Джерело: складено авторами.

Ведення бізнесу в умовах економічної кризи відзначається певними особливостями (рис. 1), що накладають відбиток на стратегію і тактику фінансового менеджменту з метою ефективною адаптації підприємств, компаній чи галузей економіки до наявних змін, надання їм можливостей вирішувати нагальні проблеми, використовувати нові можливості та зміцнювати свою позицію на конкурентному ринку [3].

Сьогодні вітчизняний бізнес функціонує в умовах безпрецедентної економічної кризи, яка, на відміну від попередніх спадів ділової активності, викликана передусім геополітичним чинником. Масштабні військові дії, руйнування виробничої і транспортної інфраструктури, розрив усталених впродовж багатьох років економічних зв'язків, проблеми з енергопостачанням та інші

наслідки збройного вторгнення Російської Федерації завдали бізнесу України значних втрат. Як особливість сучасної української кризи відзначається також наявність корупційних механізмів практично в усіх сферах діяльності, що унеможлиблює нормальне функціонування вітчизняного бізнесу [4].

У результаті відображені на рис. 1 «традиційні» особливості ведення бізнесу в умовах економічної кризи в сучасній Україні доповнюються додатковими «національними» умовами.

1. Звична в умовах економічної кризи нестабільність зовнішнього середовища істотно посилюється непрогнозованістю перспективних геополітичних розкладів, постійними змінами ситуації на фронті, руйнуванням інфраструктури, перебоями з постачанням електроенергії та зв'язком.

2. Суттєва увага в системі менеджменту бізнесових структур вимушена приділятися питанням безпеки. Одним із пріоритетних завдань стало забезпечення захисту (з урахуванням наявних можливостей) працівників, клієнтів та майна. Багато підприємств змушені були евакуюватися або змінити локацію.

3. Руйнування мостів, пошкодження доріг, замінованість деяких територій ускладнюють (іноді суттєво) логістичні процеси.

4. У зв'язку зі зміною купівельної спроможності населення та станом загальної невизначеності попит значної кількості потенційних клієнтів зосереджується передусім на першочергових потребах.

5. Значно ускладнився доступ до кредитних ресурсів, а потенційні інвестори стали помітно обережнішими.

Як наслідок, для сучасної української економіки характерні всі ознаки глибокої економічної кризи, які не могли не спричинити суттєвий вплив на підприємницьку активність. Результатом стало скорочення номінальних обсягів валового внутрішнього продукту, яке у 2022 році в доларовому еквіваленті становило 18,9 % до обсягу попереднього року (рис. 2), а спад реального ВВП, за даними Державної служби статистики України, був найбільшим за весь період незалежності нашої держави [5].

Щоправда, за відносними обсягами скорочення наведеного на рис. 2 показника 2022 рік суттєво поступається перед 2014 (-28,1 %) та 2015 (-31,3 %) роками. 2023 рік відзначився деяким зростанням розміру ВВП (+10,4 %), що свідчить про досить швидкий відхід вітчизняних бізнесу й домогосподарств від шоку перших місяців війни та їхній високий адаптаційний потенціал. В умовах бойових дій, регулярних ракетних обстрілів та систематичних відключень електроенергії український бізнес не тільки демонструє здатність до виживання, а і продовжує розвиватися.

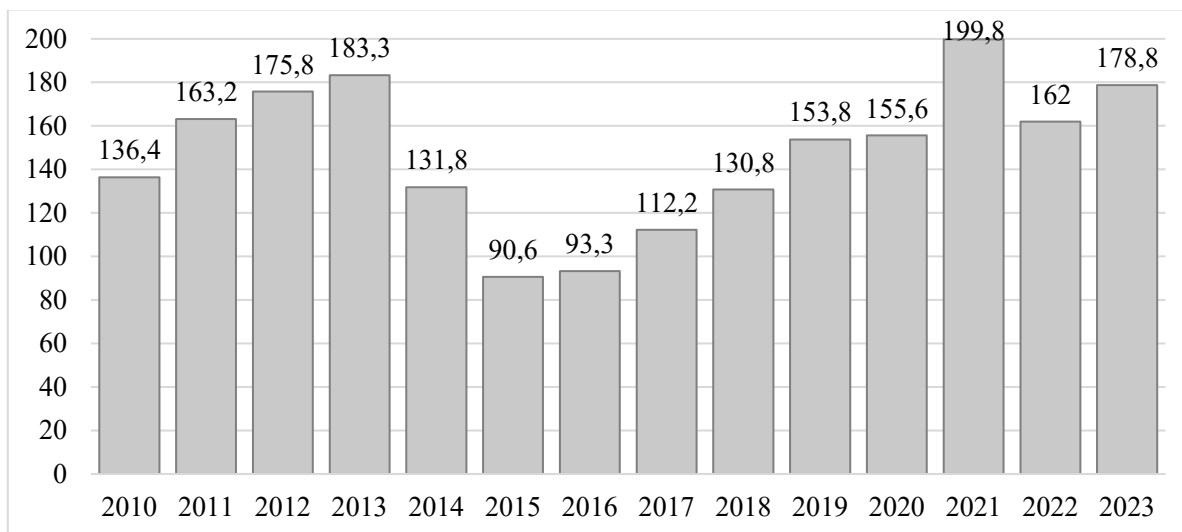


Рис. 2. Динаміка номінального ВВП в Україні у 2010–2023 роках, млрд дол. США (за даними Світового банку та МВФ)

Джерело: складено авторами за даними [6].

Після періоду згортання діяльності на початку повномасштабної війни вітчизняні підприємці повертаються до практики відкриття своєї справи. Якщо у 2022 році чисельність діючих суб'єктів господарювання скоротилася на 11,4 % до показників попереднього року і, відповідно, становила мінімальне значення за період від 2013 року, то у 2023 році цей показник суттєво покращився (рис. 3). Унаслідок зростання на 10,4 % чисельність діючих бізнесових одиниць перевищила показники 2016–2018 років, поступаючись лише трирічному періоду, що безпосередньо передувало початку повномасштабних військових дій.

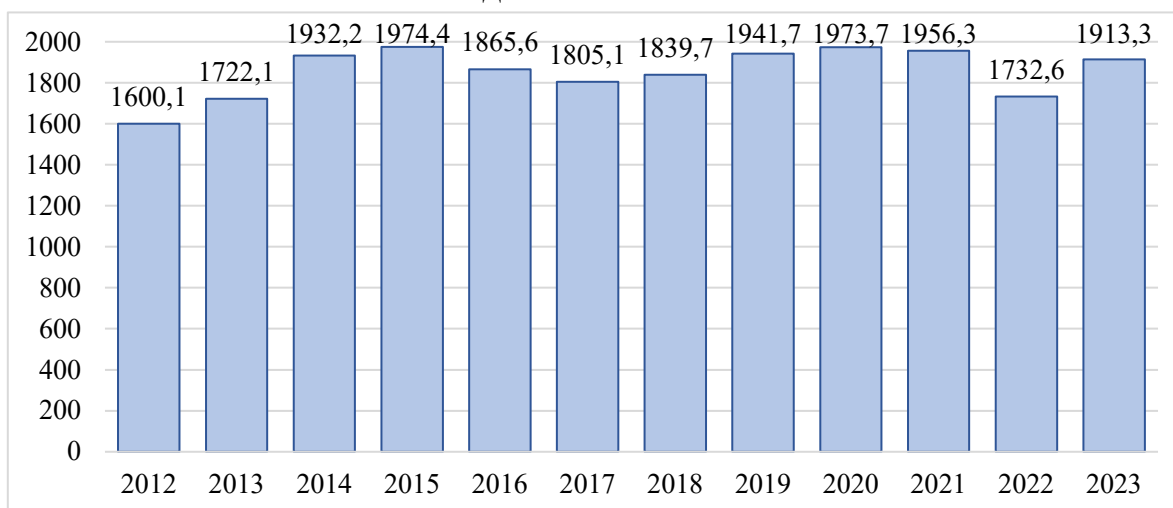


Рис. 3. Динаміка кількості діючих суб'єктів господарювання в Україні у 2012 – 2023 роках, тис. одиниць

Джерело: складено авторами за даними [7].

Більш суттєво, ніж на кількості діючих вітчизняних суб'єктів підприємницької діяльності, криза позначилася на фінансових результатах їх функціонування. Загальне позитивне фінансове сальдо діяльності вітчизняних

підприємств (до оподаткування) з рекордних від 2010 року 1,1 трлн грн у 2022 році зменшилося в наступному році фактично до нуля (більш ніж у 24 рази), а питома вага суб'єктів, що за підсумками фінансового року отримали збиток, зросла на 7,2 відсоткового пункту до $\frac{1}{3}$ від їх загальної кількості (рис. 4). Втім, період 2010–2015 років демонстрував ще менш привабливу картину щодо економічної ефективності роботи вітчизняного бізнесу, яку, щоправда, легше пояснити суб'єктивними причинами, а не дією об'єктивних чинників зовнішнього середовища. 2023 рік і у цьому відношенні виявився на порядок кращим – обсяг отриманого прибутку (до оподаткування) зріс у 18,5 раза, становивши, до речі, другий після 2021 року показник від 2010 року включно. Частка прибуткових суб'єктів підприємницької діяльності теж зросла, хоча й залишається нижчою довоєнного рівня. Це зокрема є свідченням того, що найшвидше до нових умов роботи адаптувалися саме великі підприємства.

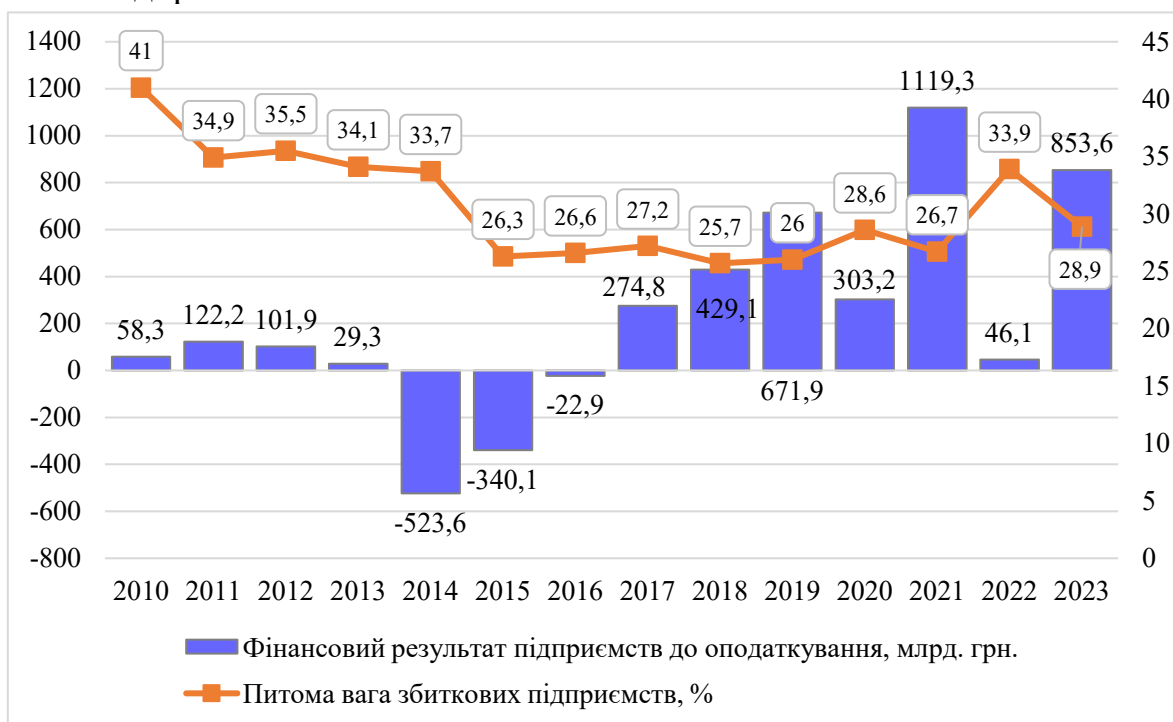


Рис. 4. Динаміка фінансових результатів діяльності підприємств та питомих ваг підприємств, що працювали збитково в Україні у 2010-2023 роках

Джерело: складено автором за даними [8].

- Отже, з одного боку, можна констатувати кризовий стан підприємництва, з іншого – є всі підстави говорити про певний стриманий оптимізм щодо перспектив його подальшого розвитку. Вітчизняний бізнес виявився помітно стійкішим до різного роду потрясінь, ніж багатьма очікувалося. Дещо пом'якшуються і очікування представників самого бізнесу щодо власного розвитку [5]. Тобто за умови відсутності нових масштабних шокових явищ (у тому числі внутрішніх, пов'язаних зі змінами правового поля діяльності вітчизняного

бізнесу) можна сподіватися на подальший прогрес у плані адаптації українського підприємництва до нових обставин роботи та відповідного нарощування виробництва товарів і послуг. Однак навіть за умови відносно стабільності ситуації в країні та навколо неї, проблеми та ризики, які сьогодні стоять перед вітчизняним бізнесом, є надзвичайно серйозними. За даними опитування представників малого та середнього бізнесу, найбільшою проблемою лишається низька купівельна спроможність населення та нестача фінансування й доступу до кредитування. Також істотні ускладнення виникають через брак кваліфікованих фахівців та проблем з бронюванням співробітників від мобілізації [9].

Проте будь-яка криза є не тільки викликом для бізнесу, а й несе у собі можливість для перспективного розвитку. Суб'єкти бізнесу, що швидше адаптуються до нових умов, зможуть не тільки вижити, а і, ймовірно, зміцнити свої позиції на ринку. Відносно успішному (з урахуванням обставин діяльності) веденню бізнесу в умовах повномасштабної війни сприятиме використання таких елементів ринкових стратегій.

1. Гнучкість. Ключовою передумовою для виживання в умовах економічної кризи є готовність швидко адаптуватися до змін ринку та інших трансформацій, змінювати бізнес-моделі та асортимент продукції.

2. Диверсифікація діяльності. У багатьох випадках доцільним є зняття залежності від одного напрямку діяльності шляхом розширення асортименту продукції, виходу на нові ринки, пошуку нових партнерів тощо.

3. Впровадження інновацій, цифровізація та пошук нових каналів продажів. Нові можливості для зростання може відкрити розробка нових продуктів і послуг, що відповідають зміненим потребам клієнтів, активне використання цифрових інструментів для управління бізнесом та маркетинговою діяльністю, використання таких інструментів цифрового маркетингу як онлайн-продажі, соціальні мережі і т. ін.

4. Забезпечення максимальної ефективності витрат. Оптимізація витрат, пошук нових постачальників, перегляд товарного асортименту при інших рівних умовах дозволять знизити собівартість продукції чи послуг.

5. Соціальна відповідальність і фокус на клієнті. Підтримка в складний період своїх співробітників, клієнтів, територіальної громади здатна принести вагому віддачу через формування відповідного іміджу суб'єктів підприємницької діяльності. Увага до потреб клієнтів, надання їм індивідуального підходу допоможе забезпечити й утримати лояльність клієнтів у складний для ведення бізнесової діяльності час.

6. Пошук додаткових джерел фінансування. Деякі бізнес-структури можуть спробувати отримати гранти, зовнішні інвестиції, державну підтримку.

7. Співпраця з іншими зацікавленими суб'єктами. Об'єднання зусиль з іншими (навіть конкуруючими) компаніями, громадськими організаціями,

органами державної та місцевого самоврядування може допомогти подолати спільні проблеми і стати, можливо, початком довгої продуктивної співпраці з взаємними вигодами.

У контексті останнього варто відзначити, що невдовзі вітчизняний бізнес навряд чи в змозі подолати наявні проблеми і виклики самотужки. Тому органам державної влади (передусім центральним, хоча не тільки їм) у співпраці з міжнародними партнерами України варто будувати економічну політику, яка б максимально сприяла підвищенню (а не пригніченню, як це неодноразово траплялося в економічній історії України) підприємницької активності та ініціативи, а також поліпшенню загальної інвестиційної привабливості країни.

Висновки та пропозиції. Усе вищенаведене дає майже беззаперечні підстави стверджувати, що нинішні умови повномасштабного збройного конфлікту поставили перед вітчизняним бізнесом небачені дотепер виклики і проблеми, які потребують невідкладного та цілеспрямованого вирішення. У цьому плані майбутнє вітчизняної економіки, а отже, і країни залежить від наявності узгодженості та ефективності спільних зусиль бізнесового середовища, органів державної влади та управління, громадських організацій і широких кіл громадськості, а також закордонних партнерів України.

Ведення бізнесу в сучасній Україні є надзвичайно складним, але водночас повним можливостей процесом. Найкращі шанси вижити і навіть підвищити ефективність своєї діяльності мають суб'єкти підприємницької діяльності з максимальною здатністю до адаптації, інноваційним мисленням та соціальною відповідальністю. За всіх поставлених перед вітчизняним бізнесом проблем війна, водночас відкрила нові можливості для експорту української продукції, зокрема галузями агропромислового комплексу та (потенційно) оборонної промисловості. В умовах кризи часто народжуються інноваційні ідеї та рішення, які можуть стати ключем до майбутнього успіху. Спочатку пандемія COVID-19, а потім війна прискорили процес цифрової трансформації бізнесу. Нормою в цьому питанні стали онлайн-продажі, дистанційна робота, використання хмарних технологій тощо. Підтримка Збройних сил України, надання гуманітарної допомоги, створення нових робочих місць дають можливість поліпшити репутацію конкретних бізнес-одиниць.

Отже, пом'якшення численних викликаних нинішньою масштабною кризою негативних наслідків і максимальне використання обмежених, та все ж таки відкритих нею можливостей є одним із ключових завдань не тільки вітчизняної бізнес-спільноти, а й усіх дотичних до неї і просто зацікавлених інституцій та організаційних структур.

Список використаних джерел

1. Орловська О. В. Світові економічні кризи: причини виникнення, наслідки та шляхи подолання / О. В. Орловська // Науковий вісник НЛТУ України. – 2015. – Вип. 25.2. – С. 197–202.

2. Кіндзерський Ю. Повоєнне відновлення промисловості України: виклики та особливості політики. Економічний аналіз. – 2022. – Т. 32, № 2. – С. 101–117. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.02.101>.

3. Білоус С. П. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів / С. П. Білоус, А. С. Трохименко, В. В. Камінський // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62>.

4. Хачатрян В. В. Вплив кризових явищ в країні на міжнародну конкурентоспроможність підприємства [Електронний ресурс] / В. В. Хачатрян // Economic journal Odessa polytechnic university. – 2021. – № 2(16). – С. 92–97. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/ejopu/2021/No2/92.pdf>.

5. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення / Т. Мельник // Journal of Innovations and Sustainability. – 2023. – Vol. 7, No. 3. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>.

6. Міністерство фінансів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp>.

7. Кількість суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності / Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/fin/osp/ksg/ksg_u/arch_ksg_u.htm.

8. Комплексні статистичні публікації / Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ1_u.htm.

9. МСБ продовжують виплачувати зарплати та підтримувати ЗСУ попри зростання фінансових втрат [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Європейської бізнес асоціації. – Режим доступу: <https://eba.com.ua/msb-prodovzhuyut-vyplachuvat-y-zarplaty-ta-pidtrymuvaty-zsupopry-zrostannya-finansovyh-vtrat>.

References

1. Orlovska, O.V. (2015). Svitovi ekonomichni kryzy: prychny vynyknennia, naslidky ta shliakhy podolannia [World economic crises: causes, consequences and ways to overcome]. *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny – Scientific Bulletin of the National Technical University of Ukraine*, 25.2, 197–202.

2. Kindzersky, Y. (2022). Povoienne vidnovlennia promyslovosti Ukrainy: vyklyky ta osoblyvosti polityky [Post-war industrial recovery of Ukraine: challenges and policy features]. *Ekonomichnyy analiz – Economic analysis*, 32(2), 101–117. <https://doi.org/10.35774/econa2022.02.101>.

3. Bilous, S.P., Trokhymenko, A.S., Kaminskyi, V.V. (2024). Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpryiemstva v umovakh kryzy ta viiskovykh vyklykiv [Strategic management of enterprise development in the conditions of crisis and military challenges]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62>.

4. Khachatryan, V.V. (2021). Vplyv kryzovykh yavyshech v kraini na mizhnarodnu konkurentospro-mozhnist pidpryiemstva [Influence of crisis phenomena in the country on the international competitiveness of the enterprise]. *Economic journal Odessa polytechnic university – Economic journal Odessa polytechnic university*, (2(16)), 92–97. <https://economics.net.ua/ejopu/2021/No2/92.pdf>.

5. Melnyk, T. (2023). Ukrainyskyi biznes v umovakh viiny: suchasnyi stan, problemy ta shliakhy yikh vyrishennia [Ukrainian business in the conditions of war: current state, problems and ways to solve them]. *Journal of Innovations and Sustainability – Journal of Innovations and Sustainability*, (7(3)). <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>.

6. Ministerstvo finansiv Ukrainy [Ministry of Finance of Ukraine]. (n.d.). <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp>.

7. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. (n.d.). *Kilkist subiektiv hospodariuvannia za vydamy ekonomichnoi diialnosti – Number of business entities by type of economic activity*. https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/fin/osp/ksg/ksg_u/arch_ksg_u.htm.

8. State Statistics Service of Ukraine. (n.d.). *Kompleksni statystychni publikatsii – Comprehensive statistical publications*. https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ1_u.htm.

9. Ofitsiyni sait Yevropeiskoi biznes aso-tsiatsii [Official website of the European Business Association]. (n.d.). *MSB prodovzhuiut vyplachuvaty zarplaty ta pidtrymuvaty ZSU popry zrostan-nia finansovykh vtrat [SMEs continue to pay salaries and support the Armed Forces despite growing financial losses]*. <https://eba.com.ua/msb-prodovzhuyut-vyplachuvaty-zarplaty-ta-pidtrymuvaty-zsupopry-zrostantnya-finansovykh-vtrat>.

Отримано 15.12.2024

UDC 334.722:33.05-044.372

Tetiana Denysenko

PhD in Technical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of Department of Entrepreneurship and Trade
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: tanjadeni@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-7022-5884>
ResearcherID: [G-6003-2014](https://orcid.org/0000-0002-7022-5884)

Yaroslav Borysenko

PhD Candidate
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: nopoliceplease9@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0007-5615-9757>

PECULIARITIES OF DOING BUSINESS IN THE ECONOMIC CRISIS

Operating in an economic crisis is not something special for the vast majority of domestic businesses. In the more than thirty years of Ukraine's independence, they have had to operate in the face of high inflation, devaluation of the national currency, political crises, mass protests, constant changes in the legal framework and taxation system, high corruption pressure, regional military conflicts, and significant quarantine restrictions. However, the situation from February 2022 to the present is exceptional and, for obvious reasons, extremely difficult.

Studying the peculiarities of doing business in an economic crisis in general and the specific crisis situation of today in particular helps entrepreneurs and managers identify potential threats and find new opportunities for business development in difficult times. Understanding the processes that take place during economic crises allows us to formulate an effective policy of state support for business and the economy as a whole.

This article is devoted to doing business in times of economic crisis and the impact of crisis phenomena on entrepreneurial activity and business performance. Its purpose is to highlight the peculiarities of entrepreneurship in times of crisis, in particular, the crisis caused by the full-scale war in Ukraine. The tasks of the article are solved by applying a set of general scientific and specific methods that allow to reveal the theoretical aspects of the problem raised and outline the prospects of domestic business in the context of the ongoing large-scale armed conflict. The article highlights the peculiarities of doing business in the context of the economic crisis, the specific circumstances that characterize the Ukrainian crisis of 2022 – 2024. Using the example of key economic and financial indicators, the author reveals the extent of the impact of the unfavorable external environment on the volume and efficiency of business activities in modern Ukraine. The article outlines the possibilities of using various elements of market strategies for relatively efficient business conduct in the current situation. The practical significance of the article is to identify potential opportunities and promising areas for adaptation of business entities in Ukraine to work in the new extremely unfavorable external environment.

Keywords: *economic crisis; doing business; business status; entrepreneurial activity; crisis conditions; risks and potential opportunities; anti-crisis market strategies.*

Fig.: 4. References: 9.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-43-52](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-43-52)

УДК 005.332.4

JEL Classification: O22; M14

Марина Юрївна Кужель

кандидат економічних наук, доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Київ, Україна)

E-mail: marinakuzhel@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3708-7712>

Світлана Михайлівна Клименко

кандидат економічних наук, доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Київ, Україна)

E-mail: klymenko.svitlana@kneu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9418-7360>

Любов Миколаївна Дзюбенко

кандидат економічних наук, доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Київ, Україна)

E-mail: dzyubenko.lyubov@kneu.edu.ua. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-2775-8853>

РОЛЬ РЕПУТАЦІЙНОГО КАПІТАЛУ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

У статті досліджено вплив репутційного капіталу як важливого стратегічного ресурсу на процес управління проектами в сучасних умовах швидко змінюваного ринку та невизначеності. Зазначено, що позитивний імідж організації відіграє визначальну роль у формуванні довіри між учасниками проекту, різними стейкхолдерами, що, безперечно, є важливим чинником для забезпечення високої продуктивності та успішної реалізації проектів. Розглянуто вплив високого рівня репутції на можливості для залучення необхідних фінансових ресурсів, заохочення висококваліфікованих кадрів, підвищення лояльності клієнтів та партнерів, а також оптимізацію ризиків, які пов'язані з реалізацією проектів. Розроблено рекомендації щодо більш ефективного застосування впливу репутційного капіталу на різні етапи життєвого циклу проекту в майбутньому.

Ключові слова: репутційний капітал; управління проектами; бізнес-репутація; імідж; нематеріальні активи; лояльність клієнтів.

Бібл.: 10.

Постановка проблеми. Тема взаємозв'язку репутційного капіталу та управління проектами є надзвичайно актуальною в сучасному бізнес-середовищі, навіть за поточних надскладних умов зовнішнього середовища з багатьох причин. Насамперед варто відзначити фактор зростання конкуренції через глобалізацію: компанії змушені конкурувати на світовому ринку, де репутація є однією з найважливіших конкурентних переваг. Також глобалізація спонукає до інформаційної прозорості, адже інтернет та соціальні мережі дозволяють будь-якій людині поширювати інформацію про компанію, що робить репутацію ще більш вразливою. Тому репутційний капітал є важливим чинником, що впливає на ефективність управління проектами.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблема обґрунтування важливості репутційного капіталу як ключового нематеріального активу, який забезпечує довіру зацікавлених сторін до організації, її бізнес-процесів та результатів діяльності в контексті діяльності підприємства в Україні є

предметом численних досліджень (Е. І. Цибульська [9], В. І. Грабчак [2], О. Г. Дерев'янка [3]; А. С. Завербний, Ю. Н. Шпак [4]; Я. Я. Пушак [8], К. С. Озарко [6]). Проблеми менеджменту проєктів досліджували такі вчені: (Л. П. Батенко, А. В. Лезіна, [2, 7]).

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Більшість досліджень зосереджуються на аналізі окремих елементів репутаційного капіталу та їхнього впливу на діяльність компаній. Однак комплексного аналізу ефективності застосування репутаційного капіталу в процесі управління проєктами в умовах поєднання економічної кризи та військового конфлікту, як це спостерігається в Україні, досі не проводилося. Саме ця прогалина в дослідженнях і визначає актуальність нашої статті.

Мета статті полягає у визначенні ролі репутаційного капіталу в успішному управлінні проєктами, аналізу його впливу на різні етапи життєвого циклу проєкту та розробці рекомендацій щодо більш ефективного застосування його в майбутньому.

Виклад основного матеріалу. В умовах сучасної інформаційної прозорості та швидкого поширення даних, управління репутацією компанії стає важливим компонентом ефективного управління проєктами, сприяє залученню фінансових ресурсів, підвищує лояльність клієнтів та партнерів, оптимізує ризики, пов'язані з реалізацією проєктів і є важливим стратегічним ресурсом в умовах сучасного бізнес-середовища. У поточних умовах технологічного прогресу та диджиталізації на противагу цим явищам зростає важливість нематеріальних активів, адже відбувається зміна пріоритетів, коли в сучасному бізнесі дедалі більшої ваги набувають нематеріальні активи, такі як бренд, репутація, інтелектуальна власність. Адже саме вони, у свою чергу, орієнтовані на довгострокову перспективу [2]. Тому репутаційний капітал – це інвестиція в майбутнє компанії, оскільки він може забезпечити стабільний розвиток на тривалий термін. Високі очікування клієнтів також вимагають інвестицій у репутаційний капітал, оскільки на тлі зростаючої конкуренції клієнти стали більш вимогливими й інформованими та звертають увагу не лише на якість продукту, але й на репутацію компанії [3].

Окремої уваги, особливо в Україні під час війни, потребує соціальна відповідальність, адже суспільство все більше очікує від бізнесу соціальної відповідальності, що також впливає на репутацію компаній.

Глобальною тенденцією є динамічні зміни в бізнес-середовищі, що вимагають від компаній постійної адаптації, а репутація допомагає підтримувати довіру клієнтів під час цих змін. Втім, кризи, пандемії та інші непередбачувані події можуть значно вплинути на репутацію компанії, тому важливо бути готовим до них та ефективно управляти репутацією на кожному етапі розвитку.

Також варто відзначити роль проєктів у розвитку компанії і використання інновації, адже проєкти часто пов'язані з розробкою нових продуктів, послуг або технологій, що безпосередньо впливає на репутацію компанії як новатора. Також проєкти можуть бути спрямовані на трансформацію бізнесу, що також впливає на сприйняття компанії ринком.

Отже, дуже важливо розуміти взаємозв'язок між репутаційним капіталом та управлінням проєктами, адже це допомагає більш ефективно управляти ризиками, оптимізувати ресурси та досягати стратегічних цілей, саме репутаційний капітал є одним із ключових факторів досягнення довгострокових стратегічних цілей компанії. Загалом ефективне управління репутаційним капіталом у межах проєктів дозволяє компаніям ухвалювати більш обґрунтовані рішення, підвищувати свою конкурентоспроможність та досягати стійкого розвитку.

У науковій літературі [3; 5; 9] немає єдиного підходу до визначення терміна «репутаційний капітал», але ми опираємося на таке визначення: репутаційний капітал – це нематеріальний актив компанії, який відображає її репутацію в очах зацікавлених сторін (клієнтів, партнерів, інвесторів, співробітників, суспільства загалом). Це сукупність сприйняття, очікування та почуттів, пов'язаних із компанією, які формують її цінність та конкурентні переваги. Також варто зазначити, що репутаційний капітал – це те, як компанію сприймають зовні, і як це сприйняття впливає на ефективність бізнесу, адже це не просто імідж, а результат тривалої взаємодії компанії зі своїм оточенням.

Репутаційний капітал складається з кількох взаємопов'язаних компонентів:

- довіра як якісний показник, що характеризує рівень довіри, який клієнти, партнери та інші зацікавлені сторони мають до компанії та оцінюється в динаміці за певною обраною шкалою;
- якість, що є ключовим елементом конкурентоспроможності та впливає на сприйняття якості продуктів або послуг компанії та є фактором, що формує репутаційний капітал;
- соціальна відповідальність як дії компанії, спрямовані на покращення рівня життя співробітників та суспільства загалом і навколишнього середовища;
- лідерство, що є також конкурентноутворюючим фактором та ґрунтується на сприйнятті компанії як лідера у своїй галузі або певній сфері;
- інноваційність як здатність компанії розробляти та впроваджувати нові продукти та технології;
- фінансова стабільність, що вкотре актуалізовано поточними кризовими явищами та свідчить про важливість сприйняття компанії як фінансово стабільного підприємства;
- етичність - дотримання компанією етичних стандартів у своїй діяльності є запорукою довгострокового сталого розвитку [4; 9].

Формування репутаційного капіталу – це тривалий і комплексний процес, який залежить від багатьох факторів, пріоритетність яких визначає кожен бізнес або проєкт окремо, але кожен із факторів потребує особливої уваги. Отже, як уже було зазначено, ключовим є взаємодія з клієнтами, що формується через високу якість обслуговування, вирішення проблем клієнтів, дотримання обіцянок. Також важливу роль відіграє взаємодія з партнерами, що ґрунтується на надійності, чесності та дотриманні умов договорів. Ефективність діяльності бізнесу залежить значною мірою і від взаємодії зі співробітниками якість якого визначається створенням позитивної робочої атмосфери, інвестиціями в розвиток персоналу, соціальними програмами. Соціальна відповідальність для вітчизняного бізнес-середовища на сьогодні посідає дуже важливе місце, а в мирний час вона була орієнтована переважно на реалізацію соціальних проєктів, підтримку місцевих громад та певних соціальних груп [6].

Усе вищезазначене можливо узагальнити терміном комунікації, а саме - ефективна комунікація з усіма зацікавленими сторонами, етичність і прозорість діяльності бізнесу.

Оскільки ми можемо управляти виключно тим, що можна виміряти, певну увагу варто приділити способам вимірювання репутаційного капіталу. Загалом, вимірювання репутаційного капіталу – складне завдання, оскільки це нематеріальний актив. Однак існують різні цілком доступні для кожного бізнесу чи проєкту методи, які дозволяють оцінити рівень репутації компанії, а саме:

- опитування клієнтів, співробітників, партнерів з метою оцінки сприйняття компанії;
- аналіз соціальних мереж та моніторинг згадок про компанію в соціальних мережах;
- аналіз фінансових показників з метою визначення взаємозв'язку та впливу репутації на фінансові результати компанії, що варто аналізувати в динаміці, як і переважну більшість показників;
- порівняння з конкурентами в розрізі оцінки позиції компанії щодо конкурентів та рівня репутації;
- спеціалізовані індекси адаптовані й розроблені відповідно до конкретних задач чи проєктів можуть розраховуватися індивідуально чи беруться до уваги індекси репутації, розроблені різними рейтинговими агентствами.

Теоретики та практики бізнесу вважають, що репутаційний капітал є одним із найважливіших активів компанії, адже він впливає на привабливість для інвесторів: лише компанії з високою репутацією приваблюють більше інвестицій та проєктів. Оскільки сучасний ринок – це ринок жорсткої конкуренції, то важливо формувати цінність бренду, адже сильна репутація підвищує цінність бренду і вартість бізнесу загалом. У конкурентній боротьбі також значним активом є лояльність клієнтів, тому що клієнти частіше обирають

компанії з хорошою репутацією. Репутаційний капітал також впливає на здатність залучати та утримувати таланти, на тлі кадрового дефіциту варто усвідомлювати, що висококваліфіковані фахівці прагнуть працювати в компаніях з позитивною репутацією. Усе вищезазначене формує значну перевагу для бізнесу, а саме - стійкість до криз. Дослідження західних компаній демонструють більшу резильєнтність та стійкість у кризових умовах.

Сучасні підходи до управління проектами, відповідно до змін мінливого бізнес-середовища, включають у моделі свого управління репутаційні фактори, адаптуючись до очікувань бенефіціарів.

До основних моделей управління проектами належать такі [7; 10]:

- водоспадна модель – це класична модель, яка передбачає послідовне виконання етапів проекту: ініціація, планування, виконання, контроль та завершення, де кожен етап завершується перед переходом до наступного; така модель підходить для проектів з чітко визначеними вимогами та стабільним середовищем;

- Agile - гнучка методологія, яка фокусується на ітеративній розробці та постійній взаємодії із замовником, коли проект розбивається на невеликі ітерації (спринти), що дозволяє швидко адаптуватися до змін та отримувати зворотний зв'язок від замовника;

- Scrum - один із найпопулярніших фреймворків Agile, який використовує такі поняття, як спринт, беклог, роль продуктового власника, скрам-майстра та команди;

- Kanban - візуальний метод управління потоком робіт, який допомагає візуалізувати процес виконання завдань та оптимізувати його;

- PRINCE2 - британський стандарт управління проектами, який надає структурований підхід до управління проектами різної складності;

- PMI (Project Management Institute) - міжнародний інститут управління проектами, який розробив детальний стандарт PMBOK (Project Management Body of Knowledge), що охоплює всі аспекти управління проектами.

Усі вищезазначені моделі потребують високої якості комунікації, прозорості, ефективної взаємодії команди, що тісно взаємопов'язано з формуванням репутаційного капіталу.

Також зазначена теза поширюється на методи управління проектами, а саме:

- PERT (Program Evaluation and Review Technique) – метод оцінювання та перегляду програми, який дозволяє визначити критичний шлях проекту та оцінити тривалість виконання робіт;

- CPM (Critical Path Method) – метод критичного шляху, який використовується для визначення найдовшого шляху виконання робіт у проекті та ідентифікації критичних завдань;

- Gantt charts – діаграми Ганта, які візуалізують графік виконання робіт у проекті;

- Risk management – управління ризиками, яке включає ідентифікацію, оцінку та розробку заходів щодо зниження ризиків;
- Change management – управління змінами, яке дозволяє ефективно вносити зміни у проєкт [7; 10].

Вибір методології управління проєктами залежить від типу проєкту, вимог замовника, досвіду команди реалізації проєкту та організаційної культури загалом. Проте всі інструменти та методи мають опиратися на фундамент, що складається з орієнтації на вимоги клієнта та постійній взаємодії з клієнтом та отриманням зворотного зв'язку; фокусу на командній роботі та взаємодії між членами команди; здатності швидко адаптуватися до змін і непередбачених ситуацій, ефективного управлінні змінами протягом усього життєвого циклу проєкту і лише після виконання всіх вищезазначених умов – на застосуванні відповідного програмного забезпечення для управління проєктами, аналізу даних та автоматизації процесів, технологій та інновації [2; 7].

Отже, репутаційний капітал та управління проєктами – це два взаємопов'язані поняття, які мають значний вплив на успіх будь-якого підприємства. Репутація компанії, заснована на довірі, якості та соціальній відповідальності, є важливим активом, який безпосередньо впливає на результати проєктів.

Репутація є фактором успіху проєкту, саме вона сприяє ефективному залученню ресурсів, саме компанії з високою репутацією легше залучають інвестиції, таланти та партнерів для своїх проєктів; позитивна репутація створює довіру до компанії, що знижує ризики невдачі проєкту; партнери та клієнти готові обирати та співпрацювати з компаніями, які мають хорошу репутацію та високі стандарти якості, які закладені в репутації компанії, сприяють якісному виконанню проєктів [8].

У свою чергу, проєкти, які реалізовує компанія, можуть стати інструментом формування репутації завдяки демонстрації компетенцій та здатності досягати поставлених цілей, соціальної відповідальності та інновацій. При цьому роль репутаційного капіталу відзначається на кожному етапі реалізації проєкту: на етапі ініціації позитивна репутація компанії полегшує залучення фінансування та формування команди для нового проєкту; на етапі планування репутація впливає на довіру до планів проєкту та готовність зацікавлених сторін співпрацювати; у процесі виконання позитивна репутація мотивує команду, сприяє ефективній комунікації та дозволяє швидше вирішувати проблеми; навіть успішне завершення проєкту зміцнює репутацію компанії, а невдачі можуть завдати шкоди [2; 8].

Можемо визначити кілька моделей, які описують взаємодію між репутаційним капіталом та управлінням проєктами, а саме:

- репутація як ресурс проєкту: репутація розглядається як один із ресурсів проєкту, який може бути використаний для досягнення цілей;
- проєкт як інструмент управління репутацією: проєкти використовуються для формування та підтримки позитивної репутації компанії;

- взаємодія як цикл: репутація впливає на проекти, а успішні проекти зміцнюють репутацію, створюючи циклічний процес.

Використання цих моделей формує певні виклики, зокрема збереження репутації під час реалізації складних проектів; управління кризами, які можуть негативно вплинути на репутацію; підтримка високого рівня репутації в умовах жорсткої конкуренції. Але й також, на противагу й можливості, а саме використання репутації як конкурентної переваги, зміцнення відносин з клієнтами та партнерами, залучення та утримання талановитих співробітників.

Управління репутаційним капіталом включає в себе комплекс заходів, спрямованих на формування, підтримку та захист позитивної репутації. Передусім, варто узгоджувати місію, візію та стратегічні цілі компанії з локальними цілями та плановими ефектами від реалізації окремих проектів. Особливої значущості тут набуває розробка чіткої комунікації шляхом створення ефективної комунікаційної стратегії, яка дозволить донести цінності компанії до цільової аудиторії. У сучасних умовах господарювання набула особливої актуальності розробка планів дій на випадок виникнення кризових ситуацій, які можуть негативно вплинути на репутацію. Управління репутаційним капіталом вимагає періодичного та системного моніторингу репутації, щонайменше постійного моніторингу згадок про компанію в різних інформаційних джерелах для своєчасного виявлення проблемних ситуацій. На думку практиків бізнесу, необхідно приділяти значні зусилля для розробки та поширення позитивного контенту про компанію. Варто також залучати лідерів думок, співпраця з якими підвищує рівень пізнаваності бренду та сприяє формуванню позитивної репутації у клієнтів. Як і всі інші види проектів, управління репутацією потребує додаткового навчання персоналу, проведення тренінгів для співробітників з питань комунікацій та взаємодії з клієнтами.

Висновки та пропозиції. Отже, репутаційний капітал та управління проектами – це дві сторони однієї медалі. Успішне виконання проектів є ключовим фактором формування позитивної репутації компанії, а міцна репутація, своєю чергою, сприяє успішній реалізації нових проектів.

Репутаційний капітал – це стратегічний актив компанії, який необхідно формувати та підтримувати. Інвестування в репутацію приносить довгострокові переваги і є необхідною умовою успіху в сучасному бізнесі..

Сучасне управління проектами – це динамічна галузь, яка постійно розвивається. Вибір оптимальної методології та методики управління проектами дозволяє підвищити ефективність, знизити ризики та досягти успіху у реалізації будь-якого проекту.

Репутаційний капітал та управління проектами тісно пов'язані між собою. Позитивна репутація є важливим фактором успіху проектів, а успішні проекти, в свою чергу, зміцнюють репутацію компанії. Для досягнення довгострокового успіху компанія повинна постійно працювати над формуван-

ням та підтримкою позитивної репутації. Управління репутаційним капіталом є невід'ємною частиною успішного управління проектами. Завдяки систематичному оцінюванню та управлінню репутацією компанії можуть зміцнювати свою позицію на ринку, залучати нових клієнтів та партнерів, а також підвищувати лояльність співробітників.

Крім двостороннього зв'язку між репутаційним капіталом та управлінням проектами, варто наголосити на його значущості, адже репутація – це важливий актив бізнесу, а саме - нематеріальний актив, який може приносити компанії значні переваги. А проекти, які впроваджує компанія, – це інструмент для зміцнення репутації компанії. Втім, оцінка репутації – необхідність для кожного бізнесу, що прагне довгострокового розвитку, регулярна оцінка репутації дозволяє виявляти проблеми та розробляти стратегії для її покращення.

Управління репутаційним капіталом – це процес, який вимагає систематичного підходу, та складається з планування, реалізації, мотивації персоналу та контролю отриманих результатів, а управління репутацією має бути інтегровано в усі фази життєвого циклу проекту. Отже, репутаційний капітал і управління проектами тісно пов'язані між собою. Компанії, які усвідомлюють цей взаємозв'язок і систематично працюють над зміцненням своєї репутації, досягають значних успіхів у своїй діяльності.

Список використаних джерел

1. Батенко Л. Забезпечення зрілості управління проектами: методичні підходи та практична реалізація / Л. Батенко, А. Лезіна, В. Москалюк // Економічний аналіз. – 2020. – Том 30. – № 1, Частина 1. – С. 22-37.
2. Грабчак В. І. Сутність поняття «репутація підприємства» та її складових / В. І. Грабчак // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – Вип. 10. – С. 313–318.
3. Дерев'яно О. Г. Репутаційні аспекти капіталізації підприємства / О. Г. Дерев'яно // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. – 2019. – Вип. 6 (140). – С. 67–71.
4. Завербний А. С. Проблеми та перспективи застосування репутаційного менеджменту українськими підприємствами за умов зовнішньоекономічної діяльності / А. С. Завербний, Ю. Н. Шпак, О. Я. Побурко // Інфраструктура ринку. – 2020. – Вип. 41. – С. 80-86.
5. Нестеренко О. О. Методологія формування обліково-звітної інформації про соціально-репутаційний капітал фінансових установ. / О. О. Нестеренко, К. Г. Сердюков // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2019. – Вип. 1. – С. 15–25. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2019_1_4.
6. Озарко К. С. Роль репутаційного менеджменту в розвитку підприємств: проблеми та перспективи у трансформаційних періодах / К. С. Озарко // Економіка та суспільство. – 2020. – № 42). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-20>.
7. Проектний менеджмент: практикум / Л. А. Азьмук, Л. П. Батенко, І. В. Кубарєва, А. В. Лезіна, В. В. Ліщинська ; за заг. ред. Л. П. Батенко. – Київ : КНЕУ, 2021. – 158 с.
8. Пушак Я. Я. Корпоративна репутація як ключовий вектор підвищення рівня економічної безпеки. / Я. Я. Пушак, А. С. Завербний // Соціально-правові студії. 2020. випуск 2 (8). – С. 130-136.
9. Цибульська Е. І., Монастирський Г. О. Репутаційний капітал як чинник формування вартості підприємства [Електронний ресурс] / Е. І. Цибульська, Г. О. Монастирський // Бізнес навігатор: науково-виробничий журнал, 2019, Випуск 2(52) – Режим доступу: http://business-navigator.ks.ua/journals/2019/52_2_2019/5.pdf.

10. Project Management Institute. "A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)–Seventh edition and the standard for project management". Project Management Institute, 2021. – 368 p.

References

1. Batenko, L., Liezina, A., & Moskaliuk, V. (2020). Zabezpechennia zrilosti upravlinnia proektamy: metodychni pidkhody ta praktychna realizatsiia [Provision of maturity of project management: methodical approaches and practical implementation]. *Ekonomichnyi analiz – Economic analysis*, 30 (1, Part 1), 22-37.

2. Hrabchak, V.I. (2016). Sutnist poniattia «reputatsiia pidpriemstva» ta yii skladovykh [The essence of the concept of "enterprise reputation" and its components]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national economic problems*, (10), 313–318.

3. Derevianko, O. G. (2019). Reputatsiini aspekty kapitalizatsii pidpriemstva [Reputational aspects of enterprise capitalization]. *Sotsial'no-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy – Social and economic problems of the modern period of Ukraine*, (6 (140)), 67–71.

4. Zaverbnyi, A.S., Shpak, Y.N. & Poburko, O.Ya. (2020). Problemy ta perspektyvy zastosuvannya reputatsiinoho menedzhmentu ukrainskymy pidpriemstvamy za umov zovnishnoekonomichnoi diialnosti [Problems and prospects of the application of reputation management by Ukrainian enterprises under the conditions]. *Infrastruktura rynku. – Infrastructure of the market*, (41), 80-86.

5. Nesterenko, O. O. & Serdyukov, K. G. (2019). Metodolohiia formuvannia oblikovozvitnoi informatsii pro sotsialno-reputatsiinyi kapital finansovykh ustanov [Methodology of formation of accounting and reporting information on social reputational capital of financial institutions]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh. –Economic strategy and prospects for the development of trade and services*, (1), 15–25. http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2019_1_4.

6. Ozarko, K. (2022). Rol reputatsiinoho menedzhmentu v rozvytku pidpriemstv: problemy ta perspektyvy u transformatsiinykh periodakh. [The role of reputation management in the development of enterprises: problems and prospects in transformational periods]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (42). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-20>

7. Batenko, (L.P.). (2021). *Proiektnyi menedzhment: praktykum [Project management: practicum]*. KNEU.

8. Pushak, Ya., & Zaverbnyi, A. (2020). Korporativna reputatsiia yak kliuchovy vektor pidvyshchennia rivnia ekonomichnoi bezpeky [Corporate reputation as a key vector for increasing the level of economic security]. *Sotsialno-pravovi studii – Social and legal studies*, (2(8)), 130-136.

9. Tsybulska, E., & Monastyrskyi, H. (2019). Reputatsiinyi kapital yak chynnyk formuvannia vartosti pidpriemstva [Reputation capital as factor forming the value of the enterprise]. *Biznes navihator – Business-navigator*, (2(52)). http://business-navigator.ks.ua/journals/2019/52_2_2019/5.pdf.

10. Project Management Institute. (2021, July). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) – Seventh edition and the standard for project management. Project Management Institute.

Отримано 20.11.2024

UDC 005.332.4

Marina Kuzhel

PhD in Economics,

Associate Professor of the Department business economics and entrepreneurship
Kyiv National Economic University named after Vadym Getman (Kyiv, Ukraine)**E-mail:** marinakuzhel@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3708-7712>**Svitlana Klymenko**

PhD in Economics,

Associate Professor of the Department business economics and entrepreneurship
Kyiv National Economic University named after Vadym Getman**E-mail:** klymenko.svitlana@kneu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9418-7360>**Lyubov Dzyubenko**

PhD in Economics,

Associate Professor of the Department business economics and entrepreneurship
Kyiv National Economic University named after Vadym Getman (Kyiv, Ukraine)**E-mail:** dzyubenko.lyubov@kneu.edu.ua. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-2775-8853>**THE ROLE OF REPUTATIONAL CAPITAL
IN THE PROJECT MANAGEMENT PROCESS**

The relevance of studying the role of reputational capital in project management is increasingly important in the context of contemporary business environments, where reputation is emerging as a critical strategic resource. Reputational capital plays a pivotal role in building trust between all project stakeholders, including organizations, partners, investors, and end customers. A high level of reputation facilitates the attraction of financial resources, enhances customer and partner loyalty, and optimizes the risks associated with project implementation.

Effective management of reputation can directly influence the efficiency and outcomes of projects by reducing uncertainty in business relationships and creating favorable conditions for collaboration with various stakeholders. A positive organizational reputation also directly impacts the ability to attract highly qualified personnel, which is crucial for ensuring high productivity and successful project realization.

Moreover, reputation serves as an essential tool in a competitive environment, where successful management of reputational capital can become a decisive factor in the selection of partners, suppliers, and clients, as well as in investment decisions. Considering all these factors highlights the significance of re-searching the role of reputational capital in project management, as it allows for a deeper understanding of its impact on achieving strategic organizational goals and reducing business risks during project execution.

Furthermore, reputational capital influences the ability of organizations to gain competitive advantages, which is increasingly vital in the globalized market. Organizations with a strong reputation are better positioned to scale their projects, expand into new markets, and form partnerships that support sustainable growth and long-term success.

Therefore, the study of the role of reputational capital in project management is of significant relevance in the context of globalization, intensified competition, and evolving economic realities. These factors demand new approaches to effective organizational and project management, making the exploration of reputational capital essential for ensuring the success of both individual projects and broader organizational strategies.

Keywords: *reputational capital, project management, business reputation, image, intangible assets, customer loyalty.*

References: 10.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-53-63](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-53-63)

УДК 342.25:502/504

JEL Classification: R11

Андрій Володимирович Захарін

аспірант кафедри економіки, обліку і оподаткування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: siversport.office@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4871-0888>

ЕКОЛОГІЧНО ОРІЄНТОВАНА ВІДБУДОВА В МЕЖАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті розглянуто концепцію екологічно орієнтованої відбудови в умовах децентралізованого управління як важливого елемента сталого розвитку. Процеси відновлення території після кризових подій, таких як військові конфлікти, техногенні катастрофи чи природні лиха, часто зосереджуються на короткострокових економічних цілях, нехтуючи екологічними й соціальними аспектами. Екологічно орієнтована відбудова базується на принципах раціонального використання ресурсів інтеграції, впровадження відновлюваних джерел енергії, збереження екосистем і соціальної і соціальної інтеграції. Вона спрямована на мінімізацію впливу людської діяльності на довкілля, одночасно створюючи сприятливі умови для економічного зростання та соціального добробуту. У роботі проаналізовано роль децентралізації як чинника, що сприяє ефективному впровадженню екологічних підходів у процеси відбудови. Зазначено, що децентралізоване управління забезпечує фінансову автономність громад, забезпечує їхню відповідальність і сприяє активному залученню місцевого населення до прийняття рішень. У статті також окреслено ключові інструменти екологічної відбудови, такі як екотехнології, фінансові механізми, цифрові інструменти моніторингу та організаційні заходи, спрямовані на розвиток екологічної свідомості. Особливо увага приділяється викликам, які стоять на шляху реалізації екологічно орієнтованої відбудови, включаючи недостатнє фінансування, технічні обмеження, низький рівень екологічної свідомості та прогалини в нормативно-правовій основі. У висновках пропонуються рекомендації щодо вдосконалення екологічної спрямованості відбудови в умовах децентралізованого управління, які можуть бути корисними для України та інших країн, що стикаються з подібними викликами.

Ключові слова: екологічно орієнтована відбудова; децентралізація; сталий розвиток; еко-технології; енергоефективність; відновлена енергетика; зелене відновлення; стійкість громад.
Бібл.: 10.

Постановка проблеми. Сучасні виклики, зумовлені змінами клімату, виснаженням природних ресурсів, деградацією екосистем і наслідками глобальних криз, таких як збройні конфлікти та природні катаклізми, роблять питання екологічно орієнтованої відбудови надзвичайно актуальним. Особливої гостроти ця проблема набуває в контексті ризиків, пов'язаних із військовою агресією росії, яка спричинила масштабне руйнування інфраструктури, забруднення довкілля та деградацію екосистеми України. Ситуацію доповнюють додаткові загрози, зумовлені екстремальними погодними явищами, викликаними глобальною кліматичною кризою, що прискорює виснаження природних ресурсів і знижує екологічну стійкість території. Водночас серйозні ризики виникають через пошкодження логістичних ланцюгів і ускладнень доступу до глобальних ринків для постачання ресурсів та продукції, що може стати наслідком політичних або економічних криз.

Урахування цих факторів є критичним для розробки цілісної стратегії екологічно орієнтованої відбудови. Така стратегія має не тільки забезпечити відновлення території, але й гарантувати її стійкість до майбутніх викликів, сприяти адаптації до змін клімату та підтримувати сталий соціально-економічний розвиток. Відновлення території, що зазнали руйнувань, потребує впровадження нових підходів, які підвищують ефективність, екологічну відповідальність і залучення місцевих громад до процесів планування та реалізації відновлювальних заходів.

Традиційні методи відбудови часто зосереджуються на короткострокових економічних вигодах і технічних аспектах, нехтуючи довгостроковими екологічними й соціальними наслідками. Такий підхід може призвести до подальшого погіршення екологічної ситуації, зниження якості життя населення та підвищення вразливості території до майбутніх криз. Тому інтеграція екологічних принципів у процеси відновлення є необхідною умовою для досягнення сталого розвитку.

Екологічно орієнтована відбудова є міждисциплінарним підходом, який компенсує технологічні інновації, екологічну освіту, фінансову підтримку та політичну волю. Її впровадження передбачає використання таких інструментів, як екотехнології, системи управління відходами, фінансові стимули та нормативно-правова база, яка враховує екологічні аспекти. Важливим фактором успіху є міжнародне співробітництво, яке дозволяє залучити ресурси й досвід інших країн.

Водночас впровадження децентралізованого управління в Україні створює унікальні можливості для адаптації екологічних підходів до місцевих умов. Децентралізація допомоги передачі повноважень місцевим громадам, що дозволяє ефективніше планувати та реалізовувати екологічні ініціативи. Місцеві органи влади краще розуміють потреби своєї громади, мають можливість швидше реагувати на виклики та залучати громадян до процесу ухвалення рішень. Це відкриває перспективи для більш адресного використання ресурсів і впровадження інноваційних рішень у процесах відбудови.

Крім того, світова спільнота дедалі більше уваги приділяє питанням сталого розвитку, що відображено в Цілях сталого розвитку ООН. У цьому контексті екологічно орієнтована відбудова є інструментом виконання міжнародних зобов'язань, таких як боротьба зі зміною клімату збереження, екосистем та перехід до «зеленої» економіки.

Отже, актуальність дослідження зумовлена недостатністю вирішення екологічних, соціальних та економічних проблем у процесі відновлення зруйнованих територій, що є місцем для забезпечення довготривалого сталого розвитку України та світу загалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження в галузі екологічно орієнтованої відбудови та децентралізованого управління розвиваються в контексті глобальних викликів, таких як зміна клімату, урбанізація,

соціальні кризи та військові конфлікти. Значна частина наукових праць і публікацій присвячена аналізу інноваційних підходів до відновлення території, ролі місцевих громад у цьому процесі та ефективності впровадження екологічних стратегій у децентралізованих системах управління.

В Україні проблема екологічно орієнтованої відбудови в межах децентралізованого управління досліджується переважно в контексті сталого розвитку, післякризового відновлення та інтеграції екологічних підходів до місцевого самоврядування. Серед науковців, які зробили такий вагомий внесок у цю сферу, можна виокремити: С. І. Дорогунцова, В. М. Шмандія, Ю. С. Шемшученко, А. Б. Качинського, О. В. Веклича, М. М. Голубеца, В. І. Андрійцева, О. С. Заржицького, І. П. Крючкова.

Ці науковці зробили значний внесок у розробку теоретичних і практичних підходів до вирішення питань екологічно орієнтованої відбудови, проте тема децентралізації та її вплив на реалізацію екологічних ініціатив потребує подальшого вивчення.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри значний обсяг наукових досліджень із теми екологічно орієнтованої відбудови в умовах децентралізованого управління, існує низка аспектів, які залишаються недостатньо вивченими. Серед них варто виокремити інтеграцію екологічних і соціальних стандартів у нормативно-правовій базі на місцевому рівні, адаптувати міжнародний досвід до конкретних умов України, а також оцінку економічної ефективності екологічних рішень у контексті їх тривалого впливу на розвиток громади.

Недостатньо досліджені також механізми фінансування екологічних проєктів у децентралізованій системі, роль сучасних цифрових технологій у процесах планування та моніторингу, а також підходи до активного залучення громад. Питання створення прозорих систем моніторингу впливу екологічних проєктів на довкілля та якість життя залишаються відкритими.

Ці прогалини у знаннях вказують на необхідні подальші міждисциплінарні дослідження, які сприяють створенню стійкої моделі екологічно орієнтованої відбудови в умовах децентралізованого управління.

Мета статті. Метою дослідження є аналіз впливу децентралізації на реалізацію екологічної політики, вивчення застосування ключових інструментів екологічно орієнтованої реконструкції, оцінка перспектив адаптації міжнародного досвіду до умов України та розробка пропозицій щодо підвищення стійкості територій до сучасних викликів.

Дослідження спрямоване на сприяння формуванню комплексного підходу, який забезпечує баланс між екологічними, соціальними та економічними аспектами розвитку, сприяючи сталому відновленню громади та збереженню природного середовища.

Виклад основного матеріалу. Екологічно орієнтована відбудова є ключовим елементом забезпечення сталого розвитку в умовах сучасних глобальних викликів. Цей підхід базується на принципах раціонального використання природних ресурсів, впровадження енергоефективних технологій та збереження екосистем. Він поєднує екологічні, економічні та соціальні аспекти, створюючи умови для довгострокової стійкості території. У контексті децентралізації управління цей підхід набуває особливого значення, що не дозволяє адаптувати екологічні рішення до локальних потреб і специфіки.

Виклики, спричинені повномасштабною війною, завдали значної шкоди довкіллю України. За даними Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України, у 2022 році було зафіксовано 2278 екологічних збитків на загальну суму понад 1600 млрд грн [1]. Українці усвідомлюють серйозність екологічної шкоди, завданої довкіллю внаслідок російської агресії. Серед основних екологічних проблем війни виділяють замінування території (80,5 %) та утворення відходів війни, таких як уламки зруйнованих будівель, залишки військової техніки тощо (71,8 %) [2]. Ці дані наголошують на головній необхідності формування системи ефективного відновлення природних ресурсів, здатної забезпечити довготривалу екологічну стійкість.

Масштабні руйнування, зумовлені активними ракетними й артилерійськими обстрілами українських міст, що є частиною тактики ведення бойових дій, призводять до значних пошкоджень житлових будівель. На початок 2024 року загальна сума прямих збитків, завданих інфраструктурі України внаслідок повномасштабного вторгнення росії, оцінюється в 155 млрд \$ [3]. Основну частину цих втрат становлять руйнування житлових будівель на суму 58,9 млрд \$ і пошкодження інфраструктури, вартість відновлення якої оцінюється в 36,8 млрд \$ [4]. Крім того, витрати на реконструкцію промислових підприємств оцінені в 18,3 млрд \$, а агропромислового комплексу та земельних ресурсів – 17,5 млрд \$. Ці показники свідчать про масштабність руйнувань, які вимагають комплексного підходу до реконструкції, спрямованої не лише на відновлення зруйнованих об'єктів, але й на створення більш стійких і сучасних систем управління та інфраструктури.

За даними Міністерства охорони довкілля та природних ресурсів України, війна завдала значних екологічних збитків. Постраждала третина українських лісів, що суть проблеми на екосистемі та біорізноманітті. Близько 20 % природоохоронних територій України відзначили шкідливий вплив, а 35 % європейського біорізноманіття, яким володіє Україна, опинилося під загрозою. Російська окупація охопила 740 українських родовищ корисних копалин, позбавивши країну важливих ресурсів. Приблизно 30 % території України залишаються забрудненими вибухонебезпечними залишками війни, що створює загрозу для довкілля та життя людей. Крім того, викиди парникових газів, спричинені військовими діями, становлять щонайменше 33 мільйони тонн CO₂-еквівалента, що посилює негативний вплив на клімат. Дані

підкреслюють масштабну екологічну катастрофу, яка потребує комплексного підходу до відновлення довкілля та впровадження ефективних заходів для мінімізації довгострокових наслідків [5].

Післявоєнний економічний розвиток України має стати основою для переходу до зеленої та чистої економіки. Метою відновлення природи є не лише повернення довоєнного стану екосистеми, але і створення нової системи управління природними ресурсами, де цінність довкілля прирівнюється до цінності суспільства. Реконструкція має бути невіддільно пов'язаною з баченням сталого майбутнього, забезпечуючи збалансований розвиток, що враховує екологічні, соціальні та економічні аспекти для добробуту наступних поколінь. Пріоритетом має бути зміна підходів до економічного розвитку шляхом будівництва енергоефективної інфраструктури, промислових об'єктів, комунальних закладів та житлового фонду, з акцентом на мінімізацію енерговитрат та використання екологічно безпечних матеріалів. Базовою умовою для екологічної відбудови є застосування сучасних технологій, таких як енергоефективні матеріали, відновлені джерела енергії та системи очищення води [6].

Післявоєнне відновлення України повинно базуватися на зелених принципах, відображаючи прагнення до європейських цінностей та інтеграцію до Європейського Союзу. Використання підходів Європейського зеленого курсу дозволяє модернізувати та декарбонізувати економіку, підвищуючи її конкурентоспроможність як на європейському, так і на світовому ринку. Зелена реконструкція відкриває можливість для України перейти на якісно новий рівень економічного розвитку [6].

Сталий розвиток виступає одним із ключових принципів відновлення України, базуючись на підході «відбудувати краще, ніж було». Підхід спрямований на підвищення стійкості країни та її громади, а також забезпечення сталого руху України до вступу в Європейський Союз. Розробка проєктів із відновлення, орієнтованих на майбутнє, дозволить модернізувати економіку, водночас враховуючи фінансові, соціальні та екологічні аспекти. Інтеграція ключових аспектів сталого розвитку в екосистему України є основою для ефективного управління ресурсами, створення сприятливого середовища для розвитку громади та забезпечення довгострокового добробуту країни.

Успіх відновлення України залежить від злагодженої співпраці між різними рівнями влади – національним, регіональним та місцевим. Така взаємодія не є лише бажаною стратегією, а виступає обов'язковою умовою досягнення результату. Децентралізоване управління забезпечує більшу гнучкість у прийнятих рішеннях, покращує фінансову автономність громади та дає можливість залучити місцеве населення до процесу реконструкції. Місцеві органи влади можуть ефективніше планувати екологічні ініціативи, спираючись на особливі особливості території, і залучати фінансування з

міжнародних фондів чи за допомогою приватного сектору. Для впровадження екологічних підходів необхідно використовувати технологічні, фінансові, нормативно-правові та організаційні інструменти. Економічні механізми, зокрема гранти, податкові пільги та «зелені» інвестиційні фонди, сприяють залученню більшості ресурсів для реалізації екологічних проєктів. Нормативно-правова база має забезпечити дотримання чітких екологічних стандартів, а ефективне управління має обґрунтовуватися на прозорому моніторингу та активній участі громади.

У 2024 році у співпраці з міжнародними партнерами, проєктами технічної допомоги та незалежними експертами було оновлено Державну стратегію регіонального розвитку на 2021-2027 роки та створено Дорожню карту децентралізації. Ці документи стали ключовою основою для стратегічного планування на регіональному та місцевому рівнях, особливо у сфері реалізації політики відновлення території.

Регіональні та місцеві органи влади активно розробляють або оновлюють свої стратегічні плани з відновлення та розвитку, пріоритетні напрямки узгоджуються з Державною стратегією. Така взаємоузгодженість сприяє цілісності підходів до відновлення громади, модернізації інфраструктури та стимулювання економічного зростання. Багато громад вже підготували свої стратегічні плани, що говорить про їхню готовність до активної участі в процесі відновлення країни та сприяння економічному зростанню. Така ініціативність громади показує їхню відданість принципам сталого розвитку та прагнення до покращення умов життя для свого населення.

Успішний досвід української громади демонструє потенціал децентралізації у відновленні території, зруйнованих війною, через впровадження екологічних технологій, таких як сонячні електростанції чи системи сортування відходів. Очікується, що реалізація програми відновлення стане першочерговою відповідальністю місцевої влади. Саме місцева влада здатна оперативно реагувати на виклики, забезпечувати координацію відновлювальних заходів і залучати необхідні ресурси для відбудови інфраструктури та покращення умов життя мешканців. Громади беруть на себе ключову роль у цьому процесі, оскільки для них це не лише щоденна робота, але й питання виживання, особливо у прифронтових регіонах. Завдяки децентралізації громади отримали можливість залучати міжнародні гранти, партнерства та використовувати інноваційні підходи для сталого розвитку. Наведені приклади свідчать про ефективність цих дій, що сприяють енергетичній незалежності, покращенню екологічної ситуації та економічному зростанню.

Сумська область, після значних руйнувань, впроваджує встановлення гібридних сонячних електростанцій для забезпечення альтернативної енергетики у приватних домогосподарствах, адміністративних будівлях і лікарнях. Тростянецька міська лікарня є яскравим прикладом успішного впровадження екологічних технологій для підвищення енергетичної незалежності.

У рамках відновлення проєкту лікарня отримала сучасну сонячну електростанцію, яка дозволяє забезпечити частину її енергоспоживання за рахунок відновлюваних джерел енергії. Ця ініціатива стала можливою зі співпрацею громади з міжнародними партнерами, які надали фінансову та технічну підтримку. Сонячна станція забезпечує стабільну роботу лікарні навіть у разі відключення електроенергії, спричинених пошкодженням енергетичної інфраструктури внаслідок військових дій [7].

Славутич, Київська область, демонструє лідерство у впровадженні зеленої енергетики з використанням сонячних електростанцій та реалізації програми енергоефективності. Ці заходи не тільки зменшують залежність громади від зовнішніх енергоресурсів, але і створюють нові робочі місця, сприяючи соціально-економічному розвитку. Особливу увагу привертає стратегія місцевої влади «Power Славутич», яка передбачає повний перехід громади на використання 100 % відновлюваних джерел енергії. Попри обмежений бюджет, який у 2023 році становив 300 мільйонів гривень, місто активно розвиває міжнародну співпрацю. Завдяки успішним партнерським проєктам було отримано ще 417 мільйонів гривень, що дозволило прискорити реалізацію екологічних ініціатив [8].

У Чорткові, Тернопільська область, завдяки грантам міжнародних організацій створено сучасний центр сортування сміття. Центр сортування значно зменшив обсяги захоронення відходів, сприяючи покращенню екологічної ситуації в регіоні [9].

У Баштанці Миколаївської області встановлено невелику сонячну електростанцію, яка забезпечує такі критично важливі об'єкти, як лікарні та водозабори. Крім того, у регіоні введено в експлуатацію 1418 гібридних сонячних електростанцій у приватних домогосподарствах. Ці установки генерують електроенергію із сонячного випромінювання та забезпечать власникам бути енергонезалежними, забезпечуючи безперебійне енергопостачання навіть в умовах аварійних відключень [10].

Ці ініціативи підкреслюють значний потенціал децентралізації у створенні стійких екосистем та сучасної інфраструктури, спрямованих на мінімізацію негативного впливу на довкілля та підвищення якості життя громади. Дані приклади демонструють, як міжнародна співпраця та впровадження екологічних технологій можуть ефективно вирішувати основні екологічні проблеми на місцевому рівні, підтримуючи сталий розвиток громад та сприяти зміцненню стійкості громади особливо в умовах кризи. Українські громади на сьогодні відіграють велику роль в екологічній відбудові країни.

Водночас реалізація екологічно орієнтованої відбудови стикається з викликами. Обмежене фінансування, низький рівень екологічної свідомості, недостатня нормативна база та технічні обмеження перешкоджають швидкому впровадженню екологічних ініціатив. Що вимагає вдосконалення політики, посилення міжнародної співпраці, розвитку екологічної освіти та впровадження інновацій.

Висновки і пропозиції. Екологічно орієнтована відбудова є фундаментальною складовою сталого розвитку України в умовах сучасних глобальних викликів, які загострилися через наслідки війни, зміни клімату, деградацію екосистеми та економічні кризи. Такий підхід дозволяє не тільки відновити зруйновані території, але й побудувати нову систему управління, спрямовану на забезпечення стійкості території до майбутніх викликів, адаптацію до кліматичних змін та підтримку соціально-економічного розвитку. Успіх цього процесу тісно пов'язаний із децентралізацією, яка відкриває можливості для реалізації громадою власних ініціатив, ефективніше використовувати ресурси та залучати місцеве населення до ухвалення рішень.

Досвід громад, підтверджує, що децентралізація сприяє впровадженню екологічних технологій, які покращують енергетичну незалежність, зменшують вплив на довкілля та підвищують якість життя населення. Водночас масштабні екологічні та економічні збитки, завдані війною, такі як пошкодження значних частин території України, зниження біорізноманіття та знищення інфраструктури, вимагають комплексного підходу до відбудови, орієнтованого на довгострокову стійкість.

Критично важливим є розробка та впровадження сучасної нормативно-правової бази, яка забезпечує чіткі екологічні стандарти у всіх аспектах будівництва. Така база має включати глибокі екологічні, соціальні та економічні дослідження, які інтегрують найкращі міжнародні практики, адаптовані до національних реалій. Вона дозволить створити комплексний підхід до відновлення, що враховує специфіку України, забезпечуючи ефективність та стійкість.

У цьому контексті є також розвиток міжнародної співпраці, яка дозволяє залучати фінансові та технічні ресурси для реалізації масштабних екологічних проєктів. Гранти, податкові пільги та створення «зелених» інвестиційних фондів мають стати основою фінансування ініціатив, спрямованих на відновлення довкілля та модернізацію інфраструктури. Розвиток механізмів публічно-приватного партнерства дозволить об'єднати ресурси громади і бізнесу для фінансування екологічних проєктів, може стати дієвим інструментом для реалізації масштабних екологічних ініціатив, таких як впровадження відновлених джерел енергії, системи управління відходами.

Окремої уваги заслуговує використання сучасних цифрових технологій у процесах планування, моніторингу та залучення громадян до екологічних ініціатив. Використання геоінформаційних систем (ГІС) і штучного інтелекту дозволяє підвищити точність планування, оцінки ризиків та ефективності впровадження заходів. Інструменти цифрової демократії сприяють підвищенню прозорості, довіри та ефективності реалізації проєктів. Активне залучення громадян і громадських організацій забезпечує більшу відповідальність влади за реалізацію рішень, що сприяють формуванню екологічно свідомого суспільства.

Важливим аспектом є екологічна освіта, яка повинна сприяти підвищенню обізнаності громадян про необхідність захисту довкілля та підтримки екологічних ініціатив. Вона має стати інструментом створення нової культури взаємодії з природою, де екологічна відповідальність є частиною повсюдного життя.

Міжнародне співробітництво є критично важливим для адаптації найкращих практик інших країн, зокрема у сфері відновлюваної енергетики, управління відходами та природоорієнтованих рішень. Для цього доцільно створити платформу для обміну досвідом та залучення міжнародних експертів.

Реалізація цих кроків дозволить Україні не лише відновити пошкоджені території, але й створити стійку екосистему, здатну протистояти викликам майбутнього. Також сприятиме інтеграції України до європейської спільноти як країни, яка демонструє передовий досвід у сталому розвитку, модернізації економіки та захисту довкілля. Таким чином, екологічно орієнтована відбудова стане не лише інструментом подолання наслідків війни, але й основою для створення якісно нової моделі розвитку країни.

Список використаних джерел

1. Принципи повоєнного відновлення природи України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.savednipro.org/povoyenne-vidnovlennya>.
2. Україна майбутнього: Вступ до ЄС, повоєнна відбудова, екологічні проблеми та енергетична незалежність очима пересічного українця. Аналітична записка на основі всеукраїнського соціологічного опитування Лютий 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dixigroup.org/analytic/ukrayina-majbutnogo-vstup-do-yes-povoyenna-vidbudova-ekologichni-problemy-ta-energetychna-nezalezhnist-ochyma-peresichnogo-ukrayinczya>.
3. 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-zrosla-do-mayzhe-155-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-sichen-2024-roku>.
4. 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.
5. Овчинникова Ю. Як має відбуватися екологічне відновлення України за підтримки міжнародної спільноти [Електронний ресурс] / Юлія Овчинникова. – Режим доступу: <https://life.pravda.com.ua/columns/2023/06/14/254848>.
6. Повоєнне відновлення України: відбудова заради кращого майбутнього [Електронний ресурс]. – Київ, 2022. – Режим доступу: <https://epl.org.ua/wp-content/uploads/2023/01/post-war-reconstruction-UA3001.pdf>.
7. У Тростянецькій лікарні реалізували два проєкти по встановленню сонячних електростанцій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ntgazeta.com.ua/trostjanechchina/6305-u-trostjaneckj-lkarn-realzuvali-dva-proyekti-po-vstanovlennju-sonjachnih-elektrostancj.html>.
8. Перший в Україні: Славутич планує повністю перейти на відновлювані джерела енергії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hmarochos.kiev.ua/2024/01/12/pershuj-v-ukrayini-slavutyich-planuye-povnistyu-perejty-na-vidnovlyuvani-dzherela-energiyi>.
9. У Чорткові триває впровадження планово-подвірної системи вивезення сміття. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.chortkivmr.gov.ua/2019/09/04/u-chortkovi-tryvaye-vprovadzhennya-planovo-podvirnoyi-systemy-vyvezennya-smittya>.
10. Гакман А. В Миколаївській області встановили майже 1500 сонячних електростанцій у приватних будинках [Електронний ресурс] / Анна Гакман. – Режим доступу: <https://nikvesti.com/news/incidents/297989-v-mykolaivski-oblasti-vvedeno-1418-gibridnykh-solnechnykh-elektrostantsii>.

References

1. Pryntsyipy povoiennoho vidnovlennia pryrody Ukrainy [Principles of post-war restoration of nature in Ukraine]. (2023). <https://www.savednipro.org/povoyenne-vidnovlennya/>.
2. Ukraina maibutnoho: Vstup do YeS, povoienna vidbudova, ekolohichni problemy ta enerhetychna nezalezhnist ochyma peresichnoho ukraintsia. Analitychna zapyska na osnovi vseukrainskoho sotsiolohichnoho opytuvannia Liutyi 2024 [Ukraine of the Future: EU Entry, Post-War Reconstruction, Environmental Problems and Energy Independence through the Eyes of an Average Ukrainian. Analytical Note Based on an All-Ukrainian Sociological Survey February 2024]. (2024). <https://dixigroup.org/analytic/ukrayina-majbutnogo-vstup-doyes-povoyenna-vidbudova-ekologichni-problemy-ta-energetychna-nezalezhnist-ochyma-peresichnogo-ukrayinczya>.
3. Zahalna suma zbytkiv, zavdana infrastrukturi Ukrainy, zrosla do maizhe \$ 155 mlrd – otsinka KSE Institute stanom na sichen 2024 roku [The total amount of damage caused to Ukraine's infrastructure 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-do-mayzhe-155-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-sichen-2024-roku>.
4. 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.
5. Ovchynnykova, Yu. (2023). *Yak maie vidbuvatysia ekolohichne vidnovlennia Ukrainy za pidtrymky mizhnarodnoi spilnoty [How should the ecological restoration of Ukraine take place with the support of the international community]*. <https://life.pravda.com.ua/columns/2023/06/14/254848>.
6. Povoienne vidnovlennia Ukrainy: vidbudova zarady krashchoho maibutnoho [Post-war restoration of Ukraine: rebuilding for a better future]. (2022). <https://epl.org.ua/wp-content/uploads/2023/01/post-war-reconstruction-UA3001.pdf>.
7. U Trostianetskii likarni realizuvaly dva proiektu po vstanovlenniu soniachnykh elektrostantsii [Two projects for the installation of solar power plants were implemented in Trostyanets Hospital]. (2023). <https://ntgazeta.com.ua/trostjanechchina/6305-u-trostjaneckj-lkarn-realzuvali-dva-proyekti-po-vstanovlennju-sonjachnih-elektrostancj.html>.
8. Pershyi v Ukraini: Slavutykh planuie povnistiu pereity na vidnovliuvani dzherela enerhii [The first in Ukraine: Slavutykh plans to completely switch to renewable energy sources]. (n.d.). <https://hmarochos.kiev.ua/2024/01/12/pershyj-v-ukrayini-slavutykh-planuye-povnistyuperejty-na-vidnovlyuvani-dzherela-energiyi>.
9. U Chortkovi tryvaie vprovadzhennia planovo-podvirnoi systemy vyvezennia smittia [In Chortkiv, the implementation of a planned yard waste removal system is underway]. (n.d.). <https://www.chortkivmr.gov.ua/2019/09/04/u-chortkovi-tryvaye-vprovadzhennya-planovo-podvirnoyi-systemy-vyvezennya-smittya>.
10. Hakman A. (2024). *V Mykolaivskii oblasti vstanovyly maizhe 1500 soniachnykh elektrostantsii u pryvatnykh budynkakh [In Mykolaiv region, almost 1,500 solar power plants were installed in private homes]*. <https://nikvesti.com/news/incidents/297989-v-mykolaivskii-oblasti-vvedeno-1418-gibridnykh-solnechnykh-elektrostantsii>.

Отримано 21.11.2024

UDC 342.25:502/504

Andriy ZakharinPostgraduate Student, Department of Economics, Accounting and Taxation
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)E-mail: siversport.office@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4871-0888>**ECOLOGICALLY ORIENTED RECONSTRUCTION
WITHIN THE FRAMEWORK OF DECENTRALIZED MANAGEMENT**

The article examines the concept of ecologically oriented reconstruction in decentralized governance as an important element of sustainable development. The processes of territorial reconstruction after crisis events, such as military conflicts, man-made disasters or natural disasters, often focus on short-term economic goals, neglecting environmental and social aspects. This approach does not ensure long-term sustainability and can lead to further degradation of natural resources and deterioration of living conditions of the population. Ecologically oriented reconstruction is based on the principles of rational use of resources, integration, introduction of renewable energy sources, preservation of ecosystems and social and social integration. It is aimed at minimizing the impact of human activities on the environment, while creating favorable conditions for economic growth and social well-being. In the context of decentralized governance, this approach takes on particular importance, the latter local communities support greater autonomy in addressing environmental issues and can adapt solutions to their unique needs. The paper analyzes the role of decentralization as a factor contributing to the effective implementation of environmental approaches in reconstruction processes. It is noted that decentralized governance ensures the financial autonomy of communities, ensures their responsibility and promotes the active involvement of the local population in decision-making. The article also outlines key tools for ecological reconstruction, such as eco-technologies, financial mechanisms, digital monitoring tools and organizational measures aimed at developing environmental awareness. Particular attention is paid to the challenges that stand in the way of implementing environmentally-oriented reconstruction, including insufficient funding, technical limitations, low levels of environmental awareness and gaps in the regulatory framework. The conclusions offer recommendations for improving the environmental focus of reconstruction under decentralized governance, which may be useful for Ukraine and other countries facing similar challenges.

Keywords: environmentally friendly reconstruction; decentralization; sustainable development; eco-technologies; energy efficiency; renewable energy; green recovery; community resilience.

References: 10.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-64-74](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-64-74)

УДК 338.927

JEL Classification: C10; M21; 034

Галина Михайлівна Стасовська

аспірант

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Київ, Україна)
Комітет Верховної Ради України з питань організації державної влади,
місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування

E-mail: galynastasovska@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3015-2643>

ФОРМУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ АКТИВІВ ІННОВАЦІЙНОГО БІЗНЕСУ

Інтелектуальні активи відіграють ключову роль як основа для проривних винаходів та основний рушійний фактор економічної динаміки; вони виступають стратегічним резервом доходів для підприємств-новаторів та визначають глобальний технологічний прогрес. Розвиток інтелектуальних активів у контексті сучасного підприємництва стає вирішальним показником підвищення інноваційного потенціалу бізнесу, територій, корпорацій. Висвітлено питання розробки та реалізації стратегічного набору як системи стратегій компанії, що обґрунтовує базис підвищення капіталізації та ефективного використання інтелектуальних активів. Залучення довгострокового фінансування пояснюється у стратегіях для підвищення капіталізації інтелектуальних активів бізнесу компанії. Цей підхід реалізується у статті шляхом складання портфеля інноваційного підприємництва, завдання якого полягає в довгостроковому збільшенні ринкової вартості компанії внаслідок оптимізації та капіталізації інтелектуальних активів.

Ключові слова: інтелектуальні активи; стратегічний набір; інтелектуальний потенціал; інноваційне підприємництво; портфель інноваційного підприємництва.

Рис.: 1. Табл.: 2. Бібл.: 11.

Постановка проблеми. Експоненціальний підйом світової економіки XXI століття принципово модифікує глобальний ринок, що продукує дослідження в галузі формування інтелектуальних активів інноваційного бізнесу.

Нематеріальні активи виступають фундаментальним елементом інновацій та стимулом економічного зростання, джерелом доходів для новаторів та компаній. Формування інтелектуальних активів інноваційного підприємництва стає ознакою посилення інноваційного потенціалу в масштабах країни, регіонів та організацій.

Ключовими чинниками стають уміння, творчий досвід, мобільність мислення та підприємницькі навички новаторів, які нарощують інтелектуальний капітал компаній через освоєння знань, нових технологій, креативних рішень та практичного досвіду. У світовій економіці інтелектуальні активи інноваційного підприємництва відіграють роль нематеріального важеля розвитку. Унікальність цих активів виходить за рамки традиційного обліку у фінансових звітах компаній, а стратегічне управління такими активами потребує наукового підходу, що ґрунтується на нематеріальному вимірі.

Пильну увагу до інтелектуальних активів інноваційного бізнесу виявляють на українському ринку. Компанія Kernel Holding S.A. – світовий лідер з виробництва та експорту соняшника, найбільший постачальник зерна в Україні з виходом на міжнародні торгові майданчики, демонструє багатоаспектний

підхід до капіталізації нематеріальних активів підприємництва. Багаторівнева стратегія Kernel Holding S.A. включає взаємопов'язані заходи щодо оптимізації інтелектуальної власності – від оновлення брендів до управління криптоактивами та прав на землю, що формує довгострокові стратегічні пакети для зміцнення ринкової позиції компанії. Світовий досвід ведення бізнесу актуалізує розробку обґрунтованих стратегій управління інтелектуальними активами інноваційного підприємництва, визначає актуальність оновлення технологій та продуктів, робить релевантним розвиток нематеріальних активів у вигляді патентів, торгових марок, цифрових активів – ключових елементів сучасної економічної конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Формування інтелектуальних активів інноваційного підприємництва стає центральним фактором у сучасному економічному ландшафті як фундаменту креативного потенціалу суб'єктів бізнесу. Теоретичні аспекти цього явища досліджуються вченими: О. Б. Бутнік-Сіверський [6], Н. Ю. Брюховецька, І. П. Булеєв [2], Й. С. Ситник [8], С. Г. Турчіна, В. В. Шпетний [9]; К. С. Хаврова [10]; Jimenez D., Sanz-Valle R. [11] та іншими. Науковці наголошують: за умов глобального технологічного прориву ключовими стають нематеріальні активи, що визначає інноваційний розвиток у контексті світових ринків. У контексті інноваційної економіки розвиток інтелектуального потенціалу виходить на перший план. О. Б. Бутнік-Сіверський обґрунтовує, що «людські ресурси та інтелектуальні ресурси розглядають разом як інтелектуальний потенціал, який не має вартісної оцінки, вимірюється кількістю працівників і кількістю ідентифікованих об'єктів інтелектуальної власності. У вартісному вимірі інтелектуальний потенціал відтворює інтелектуальний капітал» [6]. У вартісному вираженні інтелектуальний потенціал безпосередньо корелює з капіталізацією інтелектуальних активів.

Інноваційне підприємництво активно сприяє соціально-економічному розвитку, перетворює інтелектуальні активи на комерційні переваги. Процес трансформації інтелектуальних активів у ринкові цінності зміцнює потенціал компаній та стимулює різноманітність інноваційної діяльності. Це веде до підвищення комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності, створює нові вектори зростання бізнесу. Таким чином, інтелектуальний потенціал у сучасному світі визначає стратегічні напрямки інноваційного розвитку та конкурентні переваги компаній, підвищується актуальність дослідження формування інтелектуальних активів інноваційного підприємництва.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Стаття присвячена обґрунтуванню стратегічного набору розвитку інтелектуальних активів інноваційного підприємництва. У статті розроблено пропозиції, що рекомендуються до реалізації щодо підвищення ефективності капіталізації використання інтелектуальних активів інноваційного підприємництва, які систематизовані та згруповані.

Виклад основного матеріалу. Для збільшення капіталізації інтелектуальних активів інноваційної діяльності потрібна комплексна стратегія, орієнтована на системне управління активами для зміцнення ринкових позицій бізнесу. Реалізація комплексних стратегій є недостатньою, ключове значення набуває продуманий аналіз та моніторинг процесу стратегічної реалізації з урахуванням особливостей кожного інноваційного підприємства, навіть у контексті однієї галузі.

Стратегічний набір продумано підвищує ефективність інтелектуальних активів, забезпечує оцінку показників капіталізації активів та спирається на системні засади управління. Стратегічний набір – це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі.

Стратегічний набір включає систему заходів для максимального збільшення ринкової цінності інтелектуальних активів як драйвера глобального інноваційного розвитку. Ефективне управління капіталізацією інтелектуальних активів сприяє зміцненню конкурентних переваг та стійкості інноваційних компаній. Це досягається шляхом: аналізу зовнішніх впливів на бізнес (політики, економіки, екології, технології), оцінки внутрішнього стану організації з урахуванням ресурсів, персоналу та організаційної структури, застосування спеціалізованих інструментів для оцінки впливу середовища. Професіоналізм управлінців полягає у здатності вибирати актуальні напрямки аналізу та відповідні методи дослідження довкілля. На глобальному рівні стратегічні рішення визначаються макрофакторами у галузях державної політики, соціально-економічної ситуації, технологічного прогресу тощо. Внутрішні чинники фокусують увагу на мезорівні розвитку компанії: від кадрового складу до внутрішніх процесів і корпоративної культури. Таким чином, стратегічний набір підвищення капіталізації інтелектуальних активів є інструментом зростання та гарантією сталого економічного розвитку в умовах динамічного глобального ринку. Внутрішні інноваційні механізми розвитку Kernel Holding S.A. фокусуються на підвищенні капіталізації використання інтелектуальних активів та обґрунтовують задачі стратегічного набору. Розробка довгострокової програми інтелектуальної трансформації бізнесу формує орієнтири для оцінки та активізації інтелектуального потенціалу у стратегіях розвитку суб'єкта підприємництва.

Впровадження системи продуманого аналізу посилює аналітичні компетенції компанії у стратегії організації аудиту ефективного використання інтелектуальних активів та збільшує аналітичний потенціал Kernel Holding S.A. Стратегія захисту інтелектуальних активів бізнесу забезпечує надійну охорону й безпеку інноваційної спадщини. Інвестиційна стратегія визначає програму оптимізації активів з акцентом на довгострокове збільшення вартості

підприємницької діяльності Kernel Holding S.A. Стратегічний підхід до комерціалізації інтелектуальних активів, спрямований на зміцнення ринкової позиції компанії, підвищує ринковий потенціал. Розвиток кадрової стратегії спирається на вдосконалення професіоналізму та компетенції персоналу для підтримки інноваційного зростання. Маркетингова концепція реалізує програму максимального розкриття маркетингового потенціалу компанії. Стратегічний набір як система стратегій є основою підвищення капіталізації та ефективного використання інтелектуальних активів Kernel Holding S.A. Компанія розглядає залучення довгострокового фінансування як стратегію підвищення капіталізації інтелектуальних активів бізнесу. Основні цілі компанії Kernel Holding S.A. включають оцінку результативності інтелектуальних активів бізнесу задля ефективного реалізації управлінських рішень. Результат стратегічного набору сприяє зміцненню інноваційного потенціалу Kernel Holding S.A. та розширенню ринкових переваг на глобальній арені ринків шляхом підвищення капіталізації використання інтелектуальних активів та розширення сфери економіки знань.

Інтелектуальний потенціал, характерний для підприємців в епоху глобальної економіки, знаходить відображення в нематеріальному вимірі через інноваційне підприємство. Цей підхід проявляється шляхом складання портфеля інноваційного підприємництва, завдання якого полягає в довгостроковому збільшенні ринкової вартості компанії внаслідок оптимізації та капіталізації інтелектуальних активів. Портфель інноваційного підприємництва містить архітектурні елементи, завдання стратегій розвитку та результати підвищення капіталізації інтелектуальних активів суб'єкта підприємництва (табл. 1).

Таблиця 1

Архітектура портфеля інноваційного підприємництва

Архітектурний елемент	Задачі стратегій розвитку	Результати підвищення капіталізації інтелектуальних активів
1	2	3
Інноваційні продукти та послуги	Розробка нових продуктів	Оригінальні продукти, що розв'язують актуальні проблеми споживачів
	Поліпшення наявних продуктів	Інновації у вже теперішні продукти для підвищення конкурентоспроможності
Технологічні рішення	Програмне забезпечення	Рішення для автоматизації процесів, аналітики даних та управління
	Опція комп'ютерної техніки	Інноваційні технології, які можна використовувати у різних галузях
Наукові розробки	Дослідна робота	Проекти, створені задля створення знань чи нових технологій
	Пілотне проектування	Експериментальні розробки, що перевіряють життєздатність ідей
Патенти та ліцензії	Патентне право власності	Патенти, авторські права, торгові марки, що захищають ідеї та технології
	Ліцензійна діяльність	Ліцензійні угоди на використання інтелектуальних активів, які дають підприємницький дохід

Закінчення таблиці 1

1	2	3
Партнерства та спільні підприємства	Співпраця з компаніями	Партнерства для спільного розвитку новацій, виходу на ринки
	Академічне співробітництво	Взаємодія з університетами, науковими установами, обмін досвідом, ресурсами
Стартапи та венчурні проекти	Інвестування у стартапи	Бюджети стартапів, які доповнюють портфель інноваційного бізнесу
	Створення стартапів	Команди розробки інноваційних ідей у портфелі інноваційного бізнесу
Стійкий розвиток та ініціативи	Задачі екологічних проєктів	Ідеї щодо підвищення стійкості та мінімізацію впливу на довкілля
	Задачі соціальних інновацій	Проєкти, які розв'язують соціальні задачі та сприяють покращенню життя
Навчання та розвиток	Регламентування освітньої програми	Ініціативи з підвищення кваліфікації робітників у галузі інновацій
	Розвиток культури інновацій	Стимули розвитку креативності та ініціативності серед працівників

Джерело: складено автором самостійно.

Kernel Holding S.A. прагне зміцнення конкурентних та фінансових позицій на глобальному ринку, активно впроваджує оптимізацію бюджету R&D та організацію стратегічних партнерств з науковими, університетськими структурами; пріоритетом вибирається інвестування у дослідження для впровадження нових розробок та проривних інструментів останнього покоління. Стратегічне завдання – оптимізація портфеля інноваційного підприємства й підвищення капіталізації інтелектуальних активів і мінімізація ризиків для компанії. Цей портфель динамічно адаптується до турбулентних ринкових умов, спирається на аналіз капіталізаційної вартості інтелектуальних активів, що включає аудит ефективного використання цих активів. Всесвітня організація інтелектуальної власності виділяє значущість аудиторського процесу, що: ідентифікує інтелектуальні активи, виявляє невикористовувані та недостатньо підключені активи, визначає власників активів та пов'язані з ними ризики [12]. Аудит стає фундаментом для формування стратегічного набору компанії та включає: оцінку поточних інтелектуальних активів за міжнародними стандартами контролю якості й аудиту, аналіз потенціалу активів, обґрунтування довгострокової програми підвищення капіталізації інтелектуальних активів. Аудит інтелектуальних активів наголошує на зниженні операційних витрат, збільшенні доходів та прибутку, підвищення фінансової стійкості та покращення платоспроможності. Управління інтелектуальними активами базується на застосуванні багаторівневих методів внутрішнього моніторингу; суворої політики управління ризиками, що спирається на результат аудиту та використання бухгалтерських, юридичних, спеціалізованих методик в аналітичній роботі. Компанія Kernel Holding S.A. моніторить зниження показників використання інтелектуальних активів у розрізі торгових марок, прав на оренду землі, криптоактивів та інших активів нематеріального походження (рис. 1).

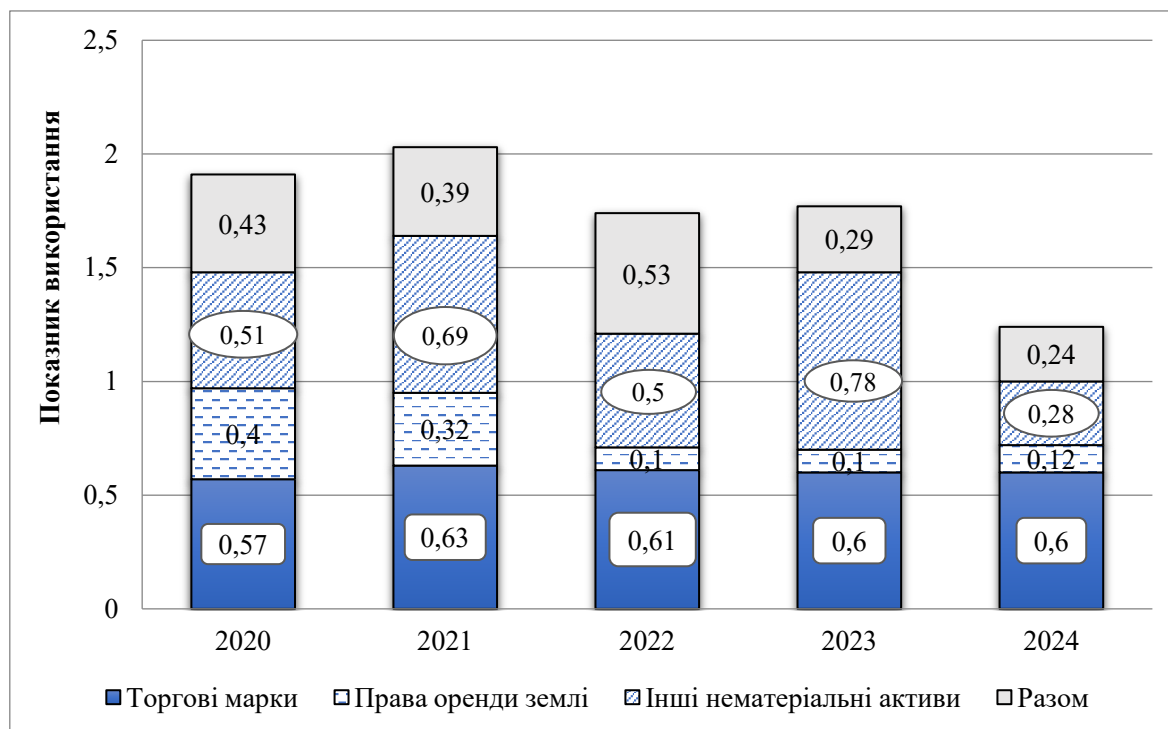


Рис. 1. Динаміка показників використання інтелектуальних активів компанії Kernel Holding S. A.

Джерело: складено автором на основі [2; 3; 4].

Kernel Holding S.A. контролює падіння показників ділової репутації компанії через знецінення активів у бізнес-сегментах. Обсяг ділової репутації визначається суб'єктами компанії Kernel Holding S.A. як окремих CGU на основі максимальної вартості використання активів унаслідок відрахування витрат на реалізацію. Kernel Holding S.A. визнав збитки через зниження цінності гудвіла у 2022 році в сумі 47677 тис. дол. за позиціями «переробка олійних культур» та «вирощування с.-г. культур». Збиток Kernel Holding S.A. від знецінення криптоактивів у 2023 році становив 2 412 34 075 дол.; збитки від знецінення нематеріальних активів становлять 8227107 дол. Збитки компанії Kernel Holding S.A. відображається у фінансовому звіті «Збитки у зв'язку зі знеціненням активів» [3]. Kernel Holding S.A. активізує пошук альтернативних способів виконання фінансових зобов'язань у 2024 році, зокрема ініціює запит на додаткову підтримку від акціонерів.

Критерій ефективності управління інтелектуальними активами – прибутковість. Пріоритет віддається динаміці зростання виручки чи прибутку, яка має випереджати темп зростання інтелектуальних активів у компанії. Динаміка зростання показників ефективності Kernel Holding S.A. перевищує темп зростання інтелектуальних активів у 2022-2023 рр. (табл. 2).

Таблиця 2

*Оцінка ефективності використання капіталізації
інтелектуальних активів Kernel Holding S.A. у 2022-2023 рр.*

Показники	2022	2023	2023/ 2022
Інтелектуальні активи, тис. USD	233,971	127,619	0,55
Гудвіл, тис. USD	132,281	132,293	1,00
Загальні активи, USD	1 654 610 391,4	1 774 023 161,99	1,072
Прибуток від реалізації, USD	103 85435,50	121198956,75	11,67
Прибутковість інтелектуальних активів	28,36	466,3	16,44
Фондовіддача інтелектуальних активів, USD	4517,68	6825,48	1,51
Рентабельність активів	0,01	0,1	11,33

Джерело: складено автором на основі [3; 4].

Прибутковість від інтелектуального потенціалу компанії зростає у 11 разів та стала ключовим досягненням на тлі значного зростання показників продажу. Виторг компанії Kernel Holding S.A., зафіксований у 2023 році, збільшився в 11,67 разів. Так, 2023 р. відзначений як переломний у динаміці розвитку Kernel Holding S.A.: збільшення ефективності інтелектуальних активів та експоненційне посилення продажів стали визначальним аспектом стратегії сталого зростання. Аудиторські перевірки охопили не лише аналіз фінансових показників та бухгалтерських оборотів, а й поглиблену оцінку інтелектуальних активів та виявили потребу у розширенні сфери аналітичної діяльності. Для оптимізації управління інтелектуальними активами Kernel Holding S.A. рекомендується суттєво розширити сферу аналізу доказової бази та наголосити на вивченні правових аспектів та комерційного застосування таких активів, що дозволить оптимізувати потенціал у контексті корпоративного майнового комплексу.

Формування інтелектуальних активів компанії Kernel Holding S.A. відбувається у глобальному контексті внаслідок міжнародного наукового співробітництва [1]. Наукове партнерство звертається до пріоритетного розвитку науки та знань; інвестування у наукові розробки; передачі технологій та опанування стандартів, спільних програм розвитку в галузі наукових розробок. Стратегічний підхід до формування інтелектуальних активів бізнесу сприяє оптимізації використання інноваційного потенціалу для збільшення конкурентних переваг, створення робочих місць та інтеграції бізнес-секторів із новітніми технологіями. Співпраця Kernel Holding S.A. з науково-дослідними установами забезпечує ефективність інноваційної діяльності, спрямованої на комерціалізацію розробок усередині компанії та включає підвищення капіталізації товарних марок, патентів і гудвілу компанії на користь національної економіки. Отже, для суб'єкта підприємництва виникає задача щодо формування стратегічного набору розвитку інтелектуальних активів інноваційного бізнесу й системи стратегій з відображенням статусу бізнесу у глобальному середовищі.

Компанія Kernel Holding SA, світовий лідер з виробництва та експорту соняшника, найбільший постачальник зерна в Україну з виходом на міжнародні торгові майданчики, демонструє багатоаспектний підхід до капіталізації інтелектуальних активів; прагне зміцнення конкурентних та фінансових позицій на глобальному ринку, активно впроваджує оптимізацію бюджету R&D та організацію стратегічних партнерств із наукою. Пріоритетом компанії вибирається інвестування у впровадження нових розробок та проривних інструментів останнього покоління.

Висновки і пропозиції. Стратегічний набір, орієнтований на оптимізацію розвитку та максимальну капіталізацію інтелектуальних активів, є необхідним для економічного зростання суб'єкта підприємництва. Розроблені пропозиції, що рекомендуються до реалізації щодо підвищення ефективності капіталізації використання інтелектуальних активів інноваційного підприємництва, які містять такі базові складові, а саме:

1. Конструювання портфеля інновацій: формулювання концептуальних рішень та творчий відбір ідей, що базується на ринкових запитах та внутрішньому потенціалі, а також стратегічний аналіз інноваційних проєктів із використанням інструментів SWOT та PEST.

2. Нарощування активів: різноплановий розподіл інтелектуальних активів та впровадження у сектори, де технології знижують ризики, а також оптимізація відношення між проєктами з високим потенціалом та стабільними напрямками нарощування інтелектуальних активів.

3. Фінансова підтримка інтелектуалізації активів: посилене фінансування R&D, стимулювання досліджень та розробка нових технологій та продуктів, а також мотивація творчого середовища для проривних рішень щодо збільшення інтелектуальних активів.

4. Монетизація інтелектуальних активів бізнесу: розробка стратегій ліцензування та ефективного отримання прибутків від торгових марок, патентів, брендів, гудвілу та технологій, а також формування стартапів на засадах проривних рішень.

5. Ризик-менеджмент: постійний моніторинг проєктів з оцінкою ризиків та регулярні аудити стану та пов'язаних загроз, а також адаптивне управління та оперативне коригування стратегій у відповідь на турбулентність зовнішніх змін.

6. Стійкий інноваційний розвиток: соціально-екологічна експертиза проєктів та залучення інвестицій з урахуванням довгострокової стійкості та соціальної ролі інтелектуальних активів, а також інтеграція нових технологій у процеси для підвищення ефективності використання інтелектуальних активів.

7. Підвищення відкритості комунікації: детальна звітність та регулярні оновлення про портфель інноваційного підприємництва для зацікавлених сторін, а також взаємодія з інвестиційними фондами та діалог з інвесторами щодо стратегій розвитку та досягнутих результатів.

Наведені базові пропозиції в галузі підвищення ефективності капіталізації використання інтелектуальних активів інноваційного бізнесу забезпечують не тільки зростання, а і стійкість компаній в умовах інноваційної інфраструктури.

Список використаних джерел

1. Бутнік-Сіверський О. Б. Евристика в інтелектуальній економіці, або формування системи інноваційного підприємства [Електронний ресурс] / О. Б. Бутнік-Сіверський // Інтелектуальна власність. – 2005. – № 8. – 73 с. – Режим доступу: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/9bd6f2bf-77e8-4a45-877b-5a0e1b48dec4>
2. Інтелектуалізація підприємств: концептуальні підходи та механізми стимулювання / Н. Ю. Брюховецька, І. П. Булеєв та ін. ; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Київ, 2022. – 424 с.
3. Ситник Й. С. Інтелектуалізація систем менеджменту підприємств: концепція, системний моніторинг та моделювання / Й. С. Ситник. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. – 380 с.
4. Турчіна С. Теоретико-методологічні аспекти формування інтелектуального потенціалу підприємства / С. Турчіна, В. Шпетний // Економічний простір. – 2024. – № 189. – С. 310-315. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-54>.
5. Хаврова К. С. Інтелектуалізація діяльності – основа розвитку підприємства / К. С. Хаврова // Вісник Донецького університету економіки та торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. – 2018. – № 1(68). – С. 23–30.
6. Jimenez D. Human resource management and innovation: an empirical study / D. Jimenez, R. Sanz-Valle // International Journal of Manpower. – 2013. – № 4. – Pp. 364-381.
7. Uncovering IP Risks and Potential: IP Audit [Electronic recourse] / WIPO. – 2024. – Accessed mode: <https://www.wipo.int/web/business/ip-audit>.
8. KERNEL HOLDING S.A. Operations update for the three months ended 30 June 2024 [Electronic recourse] / KERNEL. – 2024. – Accessed mode: [Kernel-Operations-Update-Q4-FY2024.pdf](#).
9. Financial Reports [Electronic recourse] / KERNEL. – 2024. – Accessed mode: <https://www.kernel.ua/investor-relations/financial-reports>.
10. ANNUAL ACCOUNTS AS AT AND FOR THE YEAR ENDED 30 JUNE 2023 [Electronic recourse] / KERNEL. – 2023. – Accessed mode: <https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2023/10/kernel-2023-06-30-e.xhtml>.
11. Financial Highlights [Electronic recourse] / KERNEL. – 2024. – Accessed mode: <https://www.kernel.ua/investor-relations>.

References

1. Butnik-Siverskyi, O.B. (2005). Evrystyka v intelektualnii ekonomitsi, abo formuvannia systemy innovatsiinoho pidprijemstva [Heuristics in the intellectual economy, or the formation of an innovative enterprise system]. *Intelektualna vlasnist – Intellectual property*, (8), 73. <https://dspace.nuft.edu.ua/items/9bd6f2bf-77e8-4a45-877b-5a0e1b48dec4>.
2. Briukhovetska, N.Iu., Bulieiev, I.P. et al. (2022). *Intelektualizatsiia pidprijemstv: kontseptualni pidkhody ta mekhanizmy stymuliuvannia [Intellectualization of enterprises: conceptual approaches and incentive mechanisms]*. In-t ekonomiky prom-sti.
3. Sytnyk, Y.S. (2017). *Intelektualizatsiia system menedzhmentu pidprijemstv: kontseptsii, systemnyi monitorynh ta modeliuвання. [Intellectualization of enterprise management systems: concept, system monitoring and modeling]*. Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniky.

4. Turchina, S., Shpetnyi, V. (2024). Teoretyko-metodolohichni aspekty formuvannia intelektualnoho potentsialu pidpriemstva [Theoretical and methodological aspects of the formation of the intellectual potential of an enterprise]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, (189), 310-315. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-54>.

5. Khavrova, K.S. (2018). Intelektualizatsiia diialnosti – osnova rozvytku pidpriemstva [Intellectualization of activity is the basis of enterprise development]. *Visnyk Donetskoho universytetu ekonomiky ta torhivli imeni Mykhaila Tugan-Baranovskoho – Bulletin of the Mykhailo Tugan-Baranovsky Donetsk University of Economics and Trade*, (1(68)), 23–30.

6. Jimenez, D., Sanz-Valle, R. (2013). Human resource management and innovation: an empirical study. *International Journal of Manpower*, (4), 364-381.

7. Uncovering IP Risks and Potential: IP Audit. WIPO. (2024). <https://www.wipo.int/web/business/ip-audit>.

8. KERNEL. (2024). KERNEL HOLDING S.A. Operations update for the three months ended 30 june 2024. *Kernel-Operations-Update-Q4-FY2024.pdf*.

9. KERNEL. (2024). Financial Reports. <https://www.kernel.ua/investor-relations/financial-reports>.

10. KERNEL. (2023). ANNUAL ACCOUNTS AS AT AND FOR THE YEAR ENDED 30 JUNE 2023. <https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2023/10/kernel-2023-06-30-e.xhtml>.

11. KERNEL. (2024). Financial Highlights. <https://www.kernel.ua/investor-relations>.

Отримано 18.11.2024

UDC 338.927

Galyna Stasovska

PhD student

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

The Committee of the Verkhovna Rada of Ukraine on organization of state power,

local self-government, regional development and urban planning

E-mail: galynastasovska@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0004-3015-2643>

FORMATION OF INTELLECTUAL ASSETS OF INNOVATIVE BUSINESS

Intellectual assets play a key role as the basis for breakthrough inventions and the main driving factor of economic dynamics; they act as a strategic reserve of income for innovative enterprises and determine global technological progress. The development of intellectual assets in the context of modern entrepreneurship is becoming a decisive indicator of increasing the innovative potential of businesses, territories, and corporations. In this regard, the strategic set for the development of intellectual assets of innovative businesses is extremely important and promising. The issue of developing and implementing a strategic set as a system of company strategies that substantiates the basis for increasing capitalization and effective use of intellectual assets is highlighted. Attracting long-term financing is explained in strategies for increasing the capitalization of intellectual assets of a company's business. This approach is implemented in the article by compiling a portfolio of innovative entrepreneurship, the task of which is to increase the company's market value in the long term as a result of optimizing and capitalizing intellectual assets. The indicators of Kernel Holding S.A., which aims to strengthen market and financial dominance on the global stage, focuses on optimizing R&D costs and creating strategic interaction with scientific communities, are analyzed. It is determined that the vector of development is investments in advanced research for the implementation of new technologies and innovations. The article reveals that 2023 became a turning point: the indicators of intellectual capital use increased, and sales showed growth dynamics - these are factors of the company's sustainable development strategy.

Priorities in resource management are formulated, aimed at strengthening the innovative potential of Kernel Holding S.A. and leading to the expansion of market advantages and capitalization of knowledge, to the deepening of the economic sphere of intellectual assets. The article proposes to develop a strategic set of intellectual asset development of innovative business, which becomes the key to the growth of Kernel Holding S.A. as a player in the global market. The strategy system is based on a set of tasks aimed at increasing the capitalization of innovations, including specific tasks for the effective management of intellectual assets in the context of modern business challenges.

Keywords: *intellectual assets; strategic recruitment; intellectual potential; innovative entrepreneurship; portfolio of innovative entrepreneurship.*

Fig.: 1. Table: 2. References: 11.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-75-87](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-75-87)

УДК 658.6:339.3

JEL Classification: L81

Лариса Михайлівна Мех

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки і управління
Національний університет «Чернігівський колегіум»
імені Т. Г. Шевченка (Чернігів, Україна)

E-mail: mehlarisa@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4418-7036>

Марина Вікторівна Кондрашова

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри економіки і управління
Національний університет «Чернігівський колегіум»
імені Т. Г. Шевченка (Чернігів, Україна)

E-mail: kondrashova1210@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0003-0206-6185>

Ольга Степанівна Шевченко

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри математики
Національний університет «Чернігівський колегіум»
імені Т. Г. Шевченка (Чернігів, Україна)

E-mail: shevchenko_olya@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3439-2631>

АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТРЕНДІВ СВІТОВОГО МЕРЕЖЕВОГО РИТЕЙЛУ

Стаття присвячена аналізу сучасних трендів світового мережевого ритейлу. Проаналізовано 20 краєвих світових ритейлерів, визначено зміну їхнього загального доходу та позицій у рейтингу за 2022-2024 роки. Визначено, що протягом останніх трьох років роздрібний ритейл пережив масштабну трансформацію. Зміна поведінки споживачів, спричинена пандемією COVID-19, значно активізувала використання онлайн-платформ для покупок. Встановлено, що глобальні тренди диктують нові правила для ритейлу: соціальна відповідальність, висока ефективність ланцюга поставок, омніканальність, екологічність, поглиблення цифровізації. Вони стають необхідними умовами для успіху бізнесу.

Ключові слова: ритейл; мережевий ритейл; тренди; електронна торгівля; цифрові технології; штучний інтелект; омніканальність.

Табл.: 1. Рис.: 2. Бібл.: 19.

Постановка проблеми. Швидкоплинні зміни в технологіях та зростаючі очікування споживачів перетворюють сучасний ритейл на динамічне поле битви. Споживач сьогодні – це вимогливий клієнт, який постійно шукає нових вражень та зручних рішень. Цифрові технології кардинально змінили правила гри в ритейлі. Електронна торгівля, мобільні додатки, штучний інтелект – усе це інструменти, які дозволяють створювати персоналізований досвід покупок та підвищувати лояльність клієнтів. Компанії, які не використовують потенціал цифрових технологій, ризикують відстати від конкурентів.

Отже, актуальним напрямом досліджень є вивчення сучасних трендів розвитку світового мережевого ритейлу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Як вітчизняні, так і закордонні науковці активно досліджують тенденції розвитку ритейлу. Так, Я. М. Антонюк, І. М. Шиндировський [1], досліджуючи тенденції розвитку ритейлу в Україні, визначили, що український та зарубіжний ритейл постійно розвивається через перехід від поглинання підприємств традиційної торгівлі до поглинання мережі конкурентів, а також шляхом нового будівництва об'єктів, зокрема за рахунок діяльності дивелопменту.

Основні тенденції розвитку ритейлу досліджують Г. Є. Богородицька, А. В. Гриценко, А. В. Філоненко [2]. Ними проаналізовано особливості впливу на розвиток ритейлу такого нового виклику, як пандемія COVID-19 в Україні та за кордоном. Видозміну мережі ритейлу в довоєнний та воєнний періоди досліджували Л. Ковальська та А. Дмитрук [4].

Дослідження С. В. Ковальчук [5] присвячене аналізу глобальних тенденцій та їхнього впливу на український роздрібний сектор. У своїй науковій роботі автор детально вивчає динаміку змін у споживчому попиті, еволюцію роздрібних мереж і роль цифрової трансформації в сучасній торгівлі. Трансформацію ринку мережевого ритейлу України в умовах глобальних криз та війни досліджували Т. Наумова, Л. Кирильєва, Я. Лемешко [7]. Науковці зауважили, що є загрози та виклики для українського ритейлу з боку стрімкого розвитку онлайн-ритейлу – електронної комерції.

І. В. Поручинська, В. І. Поручинський, А. М. Слащук [8], досліджуючи сучасні тенденції розвитку мережевого ритейлу, обґрунтували сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу з урахуванням особливостей його функціонування в Україні.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Водночас, попри значну кількість наукових праць із цієї проблеми, є потреба комплексного дослідження сучасних трендів світового мережевого ритейлу.

Мета статті. Метою статті є дослідження та оцінка сучасних трендів світового мережевого ритейлу.

Виклад основного матеріалу. Щороку компанія Kantar проводить всебічне дослідження найбільших світових роздрібних мереж, результати якого публікуються в рейтингу Top 50 Global Retailers. Методологія рейтингу базується на кількісній оцінці фінансових показників компаній, зокрема, їхніх доходів від роздрібною торгівлі на внутрішньому та міжнародних ринках. Для включення до рейтингу компанія має продемонструвати значну міжнародну присутність, здійснюючи прямі інвестиції щонайменше в трьох країнах.

У табл. 1 представлено 20 кращих світових ритейлерів 2024 року за сумою балів рейтингу, загальним виторгом і міжнародним доходом у 2023 році.

Таблиця 1

20 світових ритейлерів-лідерів 2024

Рейтинг	Роздрібний продавець	Країна продавця	Основи бізнесу	Бали рейтингу	Міжнародні доходи (млрд дол.)	Загальний дохід компанії (млрд дол.)
1	Walmart	USA	Mass/Hyper	458,7	96,27	628,56
2	Amazon.com	USA	Ecommerce	335,2	105,10	355,11
3	Schwarz Group	Germany	Discount Grocery	268,0	119,90	176,37
4	Aldi	Germany	Discount Grocery	234,7	107,97	145,44
5	Costco	USA	Club	204,9	58,61	234,02
6	Ahold Delhaize	Netherlands	Grocery	162,4	75,91	97,01
7	Carrefour	France	Mass/Hyper	133,3	58,98	89,71
8	Seven & I	Japan	Convenience	90,8	32,20	84,95
9	The Home Depot	USA	DIY	90,2	9,61	151,57
10	IKEA	Netherlands	Furniture	88,8	44,00	45,56
11	Walgreens Boots Alliance	USA	Drug	77,9	12,66	117,77
12	Rewe	Germany	Grocery	63,8	18,01	73,51
13	Apple	USA	Electronics	56,8	10,68	81,56
14	Inditex	Spain	Fashion	54,3	24,15	36,26
15	Casino	France	Grocery	51,8	21,73	38,43
16	Alibaba	China	Ecommerce	50,9	2,58	94,10
17	AS Watson	Hong Kong	Drug	49,7	23,20	29,76
18	Jeronimo Martins	Portugal	Discount Grocery	49,3	22,95	29,81
19	Metro AG	Germany	Mass/Hyper	48,6	21,62	32,40
20	Tesco	United Kingdom	Mass/Hyper	44,8	9,20	61,91

Джерело: складено авторами з урахуванням [19].

Двадцятка лідерів світових ритейлерів за сумою балів рейтингу представлена на рис. 1.

Незначне зростання кількості магазинів не завадило Walmart зберегти статус найбільшого роздрібного продавця у світі. Walmart, скоротивши свою географічну присутність, зосередився на розвитку цифрових каналів продажів та програм лояльності, що дозволило компанії не тільки зберегти лідерські позиції, але й досягти значних фінансових результатів, особливо завдяки зростанню онлайн-продажів та успішному запуску нових програм лояльності в Канаді та Мексиці. Загальний дохід компанії за 2023 рік становив 628,56 млрд дол. [19], що на 7,4 % більше проти 2022 року. Незважаючи на лідерські позиції з 2003 року, Walmart відчуває посилення конкуренції з боку таких гігантів, як Amazon, Schwarz Group, Aldi та Costco, які активно розширюють свою присутність на світовому ринку.

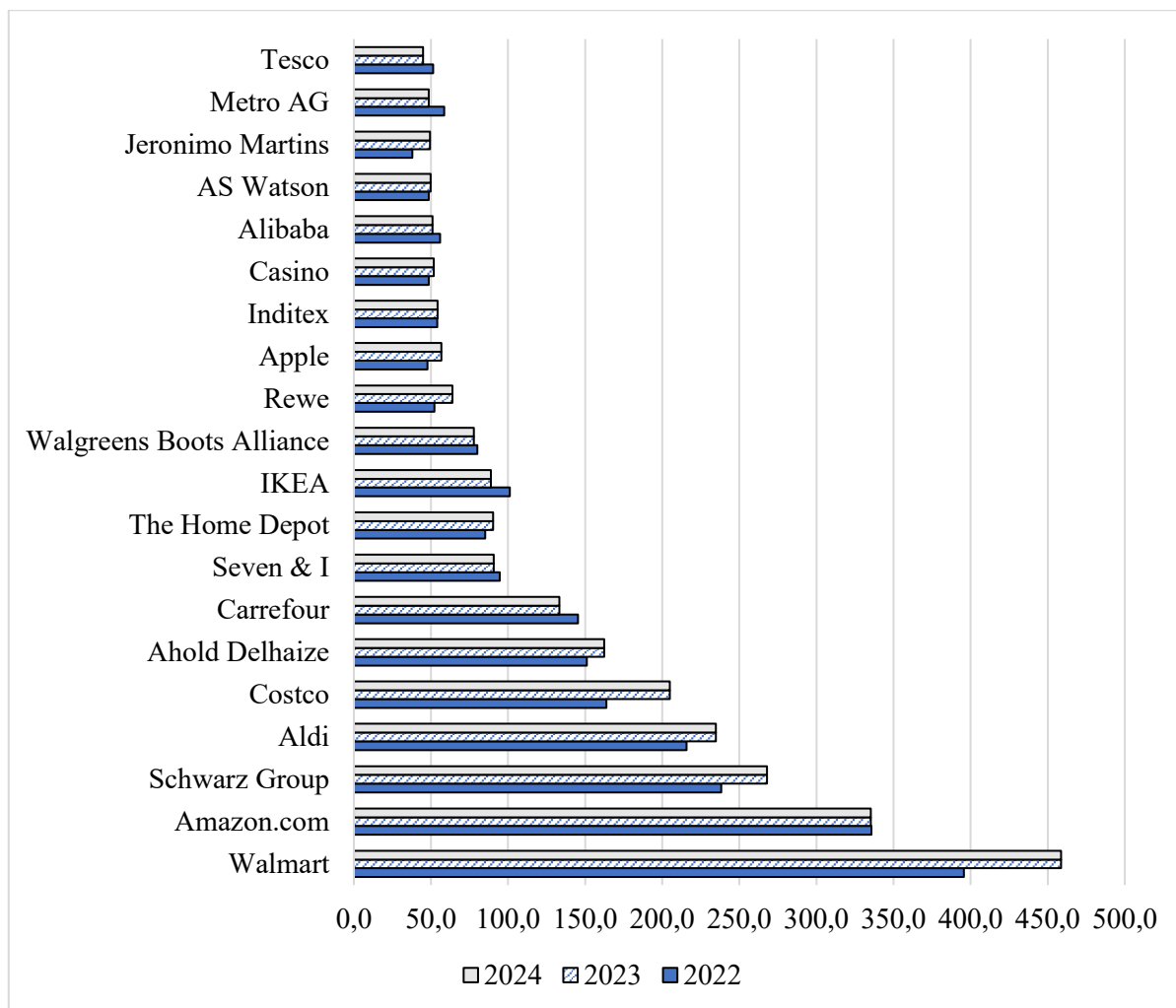


Рис. 1. Двадцятка лідерів світових ритейлерів за сумою балів рейтингу
Джерело: побудовано авторами за [17-19].

Активне розширення логістичної мережі у 2022-2023 роках дозволило Amazon оперативнo доставляти замовлення клієнтам по всьому світу, що відповідає сучасним вимогам споживачів до швидкості та якості сервісу. Доходи від хмарних сервісів AWS забезпечили Amazon фінансову підтримку для інвестицій у нові продукти та розширення логістичної мережі, що своєю чергою сприяло зростанню продажів [14]. Загальний дохід компанії у 2023 році становив 355,11 млрд дол. (+0,7 % проти попереднього року). Відкриття магазинів Amazon Fresh, поряд з експансією на нові географічні ринки (Латинська Америка та Азія), сприяло підтримці динаміки зростання компанії, попри загальне уповільнення темпів розвитку [10].

Schwarz Group продемонструвала значне зростання у 2023 році, зміцнивши свої позиції як найбільшого європейського та четвертого за величиною світового ритейлера. Бренди Lidl та Kaufland продовжують успішно розвиватися, а дохід від екологічних проєктів (PreZero) та власного виробництва (продукти під власною маркою для своїх магазинів) демонструє диверсифікацію бізнесу. Загальний дохід Schwarz Group у 2023 році склав 176,37 млрд дол.

[19], що становить 110,4 % рівня 2022 року. Інтеграція медіаплатформи Schwarz та хмарної платформи StackIT дозволила компанії створити єдиний цифровий простір для управління всіма своїми процесами [15].

Німецький мережевий ритейлер Aldi (мережа магазинів-дискаунтерів) має понад 10 000 магазинів у 20 країнах світу. Компанія, вже маючи значну присутність у Європі, продемонструвала свою готовність до подальшого зростання, уклавши угоду про придбання мережі супермаркетів Winn-Dixie і Harvey's на південному сході США. Це рішення підтверджує амбітні плани компанії щодо глобальної експансії. Загальний дохід Aldi у 2023 році проти 2022 року зріс на 11,5 % і становив 145,44 млрд дол. [19]. Незважаючи на глобальну присутність, Aldi зосереджує свої інвестиційні та інноваційні зусилля на розвинених ринках США, Великої Британії та Австралії, де компанія бачить найбільший потенціал для зростання.

Costco – це не просто ще один гігант світового мережевого ритейлу, а справжній феномен у світі торгівлі. Компанія виділяється серед конкурентів кількома ключовими особливостями, які дозволили їй стати лідером на світовому ринку: клубна модель, широкий асортимент товарів, приватні торгові марки, ефективна логістика, соціальна відповідальність. Географія присутності Costco постійно розширюється. Крім лідерства на канадському ринку, компанія активно розвиває свою мережу в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні та Європі, відкриваючи магазини у Великій Британії, Австралії, Мексиці, Південній Кореї, Японії та Іспанії. Реагуючи на зміни на ринку та потреби споживачів, Costco розширила свої можливості, додавши онлайн-продажі до традиційного формату магазинів. Загальний дохід компанії у 2023 році проти 2022 року зріс на 6,8 % і становив 234,2 млрд дол. [19].

Мережа Ahold Delhaize створена в результаті об'єднання нідерландської Ahold та бельгійської Delhaize, представлена на ринках США, Нідерландів, Бельгії, Чехії, Греції, Люксембургу, Румунії та Сербії [13]. Завдяки впровадженню сучасних технологій, таких як оновлення магазинів, розвиток електронної комерції та вдосконалення логістики на східному узбережжі США, компанія досягла значних успіхів. У 2023 році загальний дохід ритейлера зріс на 2,8 % і у 2023 році становив 97,1 млрд дол. [19]. Ahold Delhaize у Європі успішно застосовує модель невеликих продуктових магазинів, поєднуючи її з ефективним управлінням нерухомістю. Інвестиції в цифрові технології та розвиток онлайн-платформ дозволили компанії не тільки збільшити доходи, але і створити міцний фундамент для подальшого зростання [6].

Будучи другим найбільшим ритейлером у світі після Walmart, французький мережевий ритейлер Carrefour має розгалужену мережу магазинів у 34 країнах на трьох континентах (Європа, Латинська Америка та Азія). Компанія розширила свій портфель, перейшовши від традиційних гіпермаркетів до різноманітних форматів, таких як продуктові магазини, онлайн-платформи та дискаунтери типу «atakadao». У 2023 році загальний дохід Carrefour

в 2023 році становив 89,71 млрд дол. Латинська Америка стала ключовим регіоном для Carrefour, забезпечуючи близько 40 % загального доходу компанії, незважаючи на деякі тимчасові труднощі на окремих ринках, таких як Бразилія. Завдяки вдалій стратегії придбання активів Walmart та розвитку нових форматів, таких як невеликі магазини та онлайн-платформи, Carrefour досяг значних успіхів на європейському ринку. Компанія Carrefour об'єднала зусилля з Publicis Groupe для розробки нової медіаплатформи Unlimitail, що дозволить їй ефективніше взаємодіяти з клієнтами.

Seven & I – це японський гігант мережевого ритейлу, який володіє мережею з близько 80 тисяч магазинів у більше ніж 100 країнах світу і посідає восьму позицію у топ-20 світових ритейлерів. Завдяки франчайзингу, компанія Seven & I успішно розширила мережу 7-Eleven далеко за межі США та Японії, охопивши Південну Азію, Європу, Канаду та Мексику. Завдяки придбанню мережі автозаправок Speedway в США, загальна кількість магазинів мережі значно збільшилася. Крім традиційного роздрібного продажу, компанія активно розвиває нові напрямки, такі як туристичний ритейл та електронна комерція, розширюючи свою присутність на світовому ринку. Компанія активно розвиває свій онлайн-бізнес 7Now, розширюючи сферу його діяльності на ринках США та Японії. Загальний дохід Seven & I у 2023 році становив 84,95 млрд дол., що на 10,2 % менше попереднього року. Але Seven & I Holdings залишається одним з найбільших світових роздрібних конгломератів завдяки своїй ефективній бізнес-моделі, фокусу на клієнтах та постійному розвитку.

Спеціалізуючись на товарах для дому, The Home Depot не лише займає лідируючі позиції на ринку США, Канади та Мексики, але й є визнаним лідером у сфері цифрової трансформації роздрібної торгівлі. The Home Depot посідає дев'яту позицію у 20 кращих світових ритейлерів із загальним доходом 151,57 млрд дол. Пандемія COVID-19 стала потужним каталізатором зростання для DIY-ритейлера The Home Depot, оскільки люди, проводячи більше часу вдома, почали активно облаштовувати свої житла.

Маючи значний потенціал для зростання, ІКЕА, яка посідає 10-те місце серед світових мережевих ритейлерів, могла б стати лідером на ринку товарів для дому, враховуючи постійний інтерес споживачів до облаштування житла. Однак залежність від міжнародної логістики для доставки великогабаритних товарів стала стримуючим фактором для більш швидкого зростання ІКЕА. Компанія успішно адаптувалася до нових викликів логістики, розширивши асортимент товарів, які легше транспортувати, та оптимізувавши ланцюги поставок. Це дозволило їй зберегти свою частку ринку. Загальний дохід компанії проти 2022 року зменшився на 4,1 % і у 2023 році склав 47,56 тис. грн. Однак ІКЕА продовжує бути вибором № 1 для тих, хто облаштовує нове житло, незалежно від країни. Активна експансія в Латинській Америці, зокрема в Мексиці та Чилі, підтверджує це.

Таким чином, десять найбільших ритейлерів за версією Kantar залишились незмінними протягом 2022-2024 років.

Щодо наступних 10 світових мережевих ритейлерів, то спостерігаємо таке:

- незважаючи на продаж латиноамериканських активів, Walgreens Boots Alliance успішно зберегла свою 11-ту позицію на ринку із загальним доходом 117,77 млрд грн;

- завдяки поєднанню форматів німецька Rewe та японська Aeon змогли втримати свої позиції на ринках, де вони конкурують (12 та 22 позиції відповідно) і загальною сумою доходів 73,51 та 68,88 млрд дол. відповідно;

- ринок споживчої електроніки продовжував розвиватися динамічно в останньому кварталі 2023 року, незважаючи на деяке загальне зниження продажів. Компанії-лідери, такі як Apple, продемонстрували стійкість завдяки новим продуктовим лінійкам, а мережі типу Best Buy, Seconomy та Euronics утримали свої позиції серед перших 50. Загальний дохід компанії Apple в 2023 році становив 81,56 млрд дол., що 1,1 відсоткових пункта більше 2022 року;

- вертикально інтегрована компанія з виробництва одягу Inditex досягла успіху на більшості ринків піднявшись на позицію в рейтингу і сумою загального доходу 36,26 тис. грн;

- французький ритейлер Casino, будучи 15-м найбільшим роздрібним гравцем у світі, вирішив змінити свою стратегію і скоротити присутність в Латинській Америці, щоб зосередитися на європейському ринку;

- китайські компанії зіштовхнулися з певними труднощами через пандемію COVID-19 та зміни в регуляторному середовищі Китаю, які суттєво обмежили можливості компаній у сфері фінансових технологій. Процес трансформації фінансової та логістичної сфер діяльності Alibaba негативно позначився на показниках компанії у 2023 році;

- A.S. Watson Group – це глобальний гігант у сфері мережевого ритейлу товарами для здоров'я та краси, який має мережу понад 16 800 магазинів у 29 країнах світу, із коренями в Азії. У 2023 році AS Watson Group досягла значних успіхів, продемонструвавши дохід у 29,76 млрд дол. США. Компанія успішно поєднує традиційну роздрібну торгівлю з інноваційними онлайн-платформами, що дозволяє їй ефективно обслуговувати понад 5,5 млрд клієнтів щорічно;

- Jerónimo Martins успішно розвивав формат великих дисконтних магазинів Atacado в Колумбії і посів 18-ту позицію в рейтингу кращих 20 світових ритейлерів і загальним доходом у 2023 році 29,81 млрд грн.

Таким чином, протягом останніх трьох років роздрібний ритейл пережив масштабну трансформацію. Зміна поведінки споживачів, спричинена пандемією COVID-19, значно активізувала використання онлайн-платформ для покупок. Саме розвиток e-commerce, соціальних мереж та розважальних платформ суттєво впливає на вподобання споживачів та формує нові моделі їхньої поведінки під час покупок.

Події 2022 року, зокрема повномасштабна війна в Україні, інфляція та погіршення економічних умов, суттєво вплинули на роботу виробників, постачальників та роздрібних торговців у всьому світі. Тому 2024 рік став періодом цікавих трансформацій у сфері роздрібногo ритейлу. Хоча ці зміни відрізняються залежно від ринку, певні ключові тенденції характерні для всієї галузі (рис. 2).

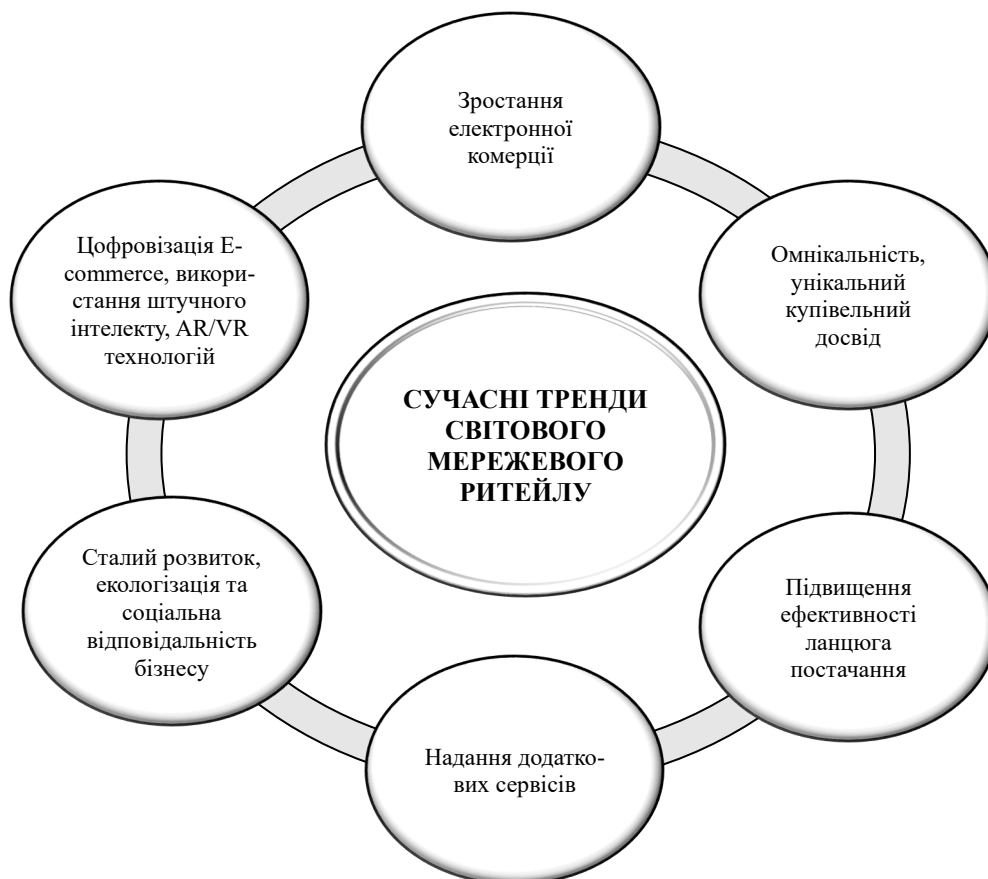


Рис. 2. Сучасні тренди світового мережевого ритейлу

Джерело: побудовано авторами за [3; 9; 11; 12].

1. Зростання електронної комерції. Зараз кожен третій мешканець планети (33 %) робить онлайн-покупки. Найбільше онлайн-шопінг популярний у Китаї, де його практикують 915,1 млн людей, та США, де ця цифра сягає 270,1 млн. Ринок електронної комерції демонструє стрімке зростання: кількість сайтів електронної комерції у світі перевищила 26,6 млн, що на 3,83 % більше порівняно з попереднім роком. Щоденно у світі з'являється понад 2685 нових онлайн-магазинів, що свідчить про активний розвиток електронної комерції.

Щоб забезпечити ефективне функціонування каналів електронної комерції, необхідно зосередитися на підвищенні зручності для клієнтів. Це передбачає адаптацію сайтів та додатків під мобільні пристрої, використання чатботів для оперативного спілкування з клієнтами, а також забезпечення швидкої доставки замовлень незалежно від місця оформлення покупки.

2. Омніканальність, унікальний купівельний досвід. Фізичні магазини трансформуються в омніканальні платформи, що дозволяють клієнтам здійснювати покупки як у магазині, так і онлайн: виділення більшого простору для видачі онлайн-замовлень; оптимізація процесу видачі замовлень за допомогою моделей «drive-thru», що дозволяє зменшити час обслуговування клієнтів. Для успішної роботи в сучасних умовах ритейлерам необхідно активно використовувати мобільні додатки та цифрові каталоги, які роблять процес покупок більш зручним та інтерактивним для клієнтів.

3. Підвищення ефективності ланцюга поставок. За допомогою сучасних технологій ритейлери прагнуть оптимізувати логістичні процеси, які дозволяють швидко реагувати на зміни попиту, мінімізувати витрати та забезпечити своєчасну доставку товарів клієнтам.

4. Надання додаткових сервісів. Сучасні магазини дедалі більше відходять від традиційної моделі продажів, пропонуючи клієнтам комплексний досвід. Крім основного асортименту товарів, відвідувачі можуть насолодитися чашкою кави в затишній атмосфері, взяти участь в інтерактивних активностях або скористатися іншими додатковими послугами. Ця тенденція до створення багатофункціональних торгових просторів продовжує активно розвиватися.

5. Сталий розвиток, екологізація та соціальна відповідальність бізнесу. Сучасні споживачі не просто купують товари, а й обирають бренди, які відповідають їхнім цінностям. Вони віддають перевагу компаніям, які дбають про довкілля, підтримують соціальні ініціативи та діють етично.

6. Цифровізація E-commerce, використання штучного інтелекту, AR/VR технологій. Невід'ємною частиною сучасного ритейлу є використання обробки природної мови (natural language processing). Понад 30 млн проданих смартколонки демонструють, що споживачі все частіше використовують голосові помічники для здійснення покупок та отримання інформації про товари та послуги.

Сучасні інструменти на основі штучного інтелекту надають компаніям можливість проводити детальний аналіз ринку, прогнозувати попит на товари та оптимізувати асортимент. Це дозволяє знизити витрати на зберігання товарів, підвищити рівень обслуговування клієнтів та збільшити прибуток. Штучний інтелект дозволяє чатботам функціонувати 24/7, надаючи клієнтам оперативну відповідь на їхні запити. Доповнена та віртуальна реальність (AR та VR) дозволяють покупцям взаємодіяти з товарами в інтерактивному режимі та більш персоналізованим способом. Завдяки мобільним додаткам з технологією доповненої реальності клієнти можуть віртуально приміряти одяг, нанести макіяж та детально ознайомитися з товаром перед покупкою, не виходячи з дому.

Висновки і пропозиції. Світовий ритейл сьогодні розвивається в умовах постійних трансформацій, але водночас характеризується загальною тенденцією до зростання. Постійне зростання та розвиток глобальних роздрібних мереж, що супроводжується впровадженням інноваційних технологій

та розширенням спектру послуг, призводить до підвищення конкуренції на ринку. Це змушує світових мережевих ритейлерів постійно шукати нові способи залучення клієнтів, розробляти нові формати торгових точок та адаптувати свої бізнес-моделі до нових умов. Особливо відчутний тиск глобальних мереж на національні роздрібні мережі, які змушені постійно змінюватися, щоб залишатися конкурентоспроможними.

У сучасних умовах великим мережам недостатньо просто існувати – необхідно постійно розвиватися, адаптуватися до нових трендів та швидко реагувати на зміни ринку. Для цього бізнес повинен бути гнучким та використовувати сучасні ІТ-рішення.

Глобальні тренди диктують нові правила для ритейлу: соціальна відповідальність, висока ефективність ланцюга поставок, омніканальність, екологічність, поглиблення цифровізації та стають необхідними умовами для успіху бізнесу.

Список використаних джерел

1. Антонюк Я. М. Тенденції розвитку ритейлу в Україні / Я. М. Антонюк, І. М. Шиндировський // Підприємництво і торгівля. – 2019. – Вип. 24. – С. 22–30.
2. Богородицька Г. Є. Тенденції розвитку ритейлу: вітчизняний та зарубіжний досвід / Г. Є. Богородицька, А. В. Гриценко, А. В. Філоненко // Держава та регіони. – 2021. – № 1 (118). – С. 12-16.
3. Глобальна електронна комерція: ключові цифри та тренди e-commerce 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/trendi-e-com-2024/>.
4. Ковальська Л. Л. Мережевий ритейл: сутність та особливості розвитку у воєнний період / Л. Л. Ковальська, А. В. Дмитрук // Економічний форум. – 2023. – № 4. – С. 3–9.
5. Ковальчук С. Аналіз стану та трансформацій роздрібногo ритейлу: світові тренди та український сегмент / С. Ковальчук // Innovation and Sustainability. – 2024. – № 1. – С. 120–132.
6. Кращі в світі: топ-20 торгових мереж світу за виручкою і міжнародним доходом 2023 (інфографіка). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/top-20-torgovih-merezh-2023/>.
7. Наумова Т. Трансформація ринку мережевого ритейлу України в умовах глобальних криз та війни [Електронний ресурс] / Т. Наумова, Л. Кирильєва, Я. Лемешко // Економіка та суспільство. – 2023. – № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-136>.
8. Поручинська І. В. Сучасні тенденції розвитку мережевого ритейлу: український та світовий досвід / І. В. Поручинська, В. І. Поручинський, А. М. Слащук // Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. – 2023. – № 2 (69). – С. 60–65.
9. Тенденції технологій в Retail на 2023 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://wezom.com.ua/ua/blog/tendentsiyi-tehnologiy-v-retail-na-2023-rik>.
10. Топ-20 торгових мереж світу за виручкою і міжнародним доходом 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ua-retail.com/2023/03/top-20-torgovih-merezh-svitu-za-viruchkoju-i-mizhnarodnim-doxodom-2023/>.
11. Тренди та тенденції українського ритейлу у 2024 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://thepage.ua/ua/experts/chim-zhitime-ukrayinskij-ritejl-u-2024-roci>.
12. Тренди ритейлу 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.c4r.eu/ukr/blog/trendy-riteyla/trendy-riteyla-2023/>.

14. Amazon now employs more than 1 million people [Electronic resource]. – Accessed of mode: <https://www.washingtonpost.com/technology/2020/10/29/amazon-hiring-pandemic-holidays/>.

15. Dieter Schwarz Stiftung [Electronic resource]. – Accessed of mode: <https://gruppe.schwarz/en#Highlights>.

16. Social commerce: The future of how consumers interact with brands [Electronic resource]. – Accessed of mode: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/social-commerce-the-future-of-how-consumers-interact-with-brands>.

17. Top 50 Global Retailers 2022 [Electronic resource] – Accessed of mode: <https://nrf.com/research-insights/top-retailers/top-50-global-retailers/top-50-global-retailers-2022>.

18. Top 50 Global Retailers 2023 [Electronic resource]. – Accessed of mode: <https://nrf.com/research-insights/top-retailers/top-50-global-retailers/top-50-global-retailers-2023>.

19. Top 50 Global Retailers 2024 [Electronic resource] – Accessed of mode: <https://nrf.com/research-insights/top-retailers/top-50-global-retailers/top-50-global-retailers-2024>.

References

1. Antoniuk, Ya.M. & Shyndyrovskiy, I.M. (2019) Tendentsii rozvytku ryteilu v Ukraini [Retail development trends in Ukraine]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia – Entrepreneurship and trade*, (24), 22-30.

2. Bohorodytska, H.Ie., Hrytsenko, A.V. & A.V. Filonenko (2021) Tendentsii rozvytku ryteilu: vitchyzniani ta zarubizhnyi dosvid [Retail development trends: domestic and foreign experience]. *Derzhava ta rehiony – State and regions*, (1 (118)), 12-16.

3. Hlobalna elektronna komertsii: kliuchovi tsyfry ta trendy e-commerce [Global e-commerce: key figures and e-commerce trends]. (2024) <https://rau.ua/novyni/trendi-e-com-2024>.

4. Kovalska, L. L. & Dmytruk A. V. (2023). Merezhevyi ryteil: sutnist ta osoblyvosti rozvytku u voiennyi period [Network retail: essence and peculiarities of development in the wartime period]. *Ekonomichnyi forum – Economic Forum*, (4), 3–9.

5. Kovalchuk, S. (2024) Analiz stanu ta transformatsii rozdribnoho ryteilu: svitovi trendy ta ukrainskyi sehment [Analysis of the state and transformations of retail: global trends and the Ukrainian segment]. *Innovation and Sustainability*, (1), 120–132.

6. Krashchi v sviti: top-20 torhovyykh merezh svitu za vyruchkoiu i mizhnarodnym dokhodom (2023) (infografika) [The best in the world: top 20 retail chains in the world by revenue and international income 2023 (infographics)]. <https://rau.ua/novyni/top-20-torgovih-merezh-2023>.

7. Naumova, T. A., Kyrylieva, L. O. & Lemeszko, Ya. I. (2023). Transformatsiia rynku merezhevoho ryteilu Ukrainy v umovakh hlobalnykh kryz ta viiny [Transformation of Ukraine network retail market in the conditions of global crises and war]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-136>.

8. Poruchynska, I. V., Poruchynska, I. V. & Slashchuk, A. M. (2023) Suchasni tendentsii rozvytku merezhevoho ryteilu: ukrainskyi ta svitovi dosvid [Modern trends in the development of network retail: Ukrainian and global experience]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky – Scientific works of the Interregional Academy of Personnel Management. Economic Sciences*, (2(69)). <http://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/2496/2965>.

9. Tendentsii tekhnolohii v Retail na 2023 rik [Retail Technology Trends for 2023]. <https://wezom.com.ua/ua/blog/tendentsiyi-tehnologiy-v-retail-na-2023-rik>.

10. Top-20 torhovyykh merezh svitu za vyruchkoiu i mizhnarodnym dokhodom 2023 [Top 20 retail chains in the world by revenue and international income 2023]. <https://ua-retail.com/2023/03/top-20-torgovix-merezh-svitu-za-viruchkoyu-i-mizhnarodnim-doxodom-2023>.

11. Trendy ta tendentsii ukrainskoho ryteilu u 2024 rotsi [Trends and tendencies of Ukrainian retail in 2024]. (2024). <https://thepage.ua/ua/experts/chim-zhitime-ukrayinskij-ritejl-u-2024-roci>.

12. Trendy ryteilu 2023 [Retail trends 2023]. <https://www.c4r.eu/ukr/blog/trendy-riteyla/trendy-riteyla-2023/>
13. Ahold, Delhaize complete merger agreement. (2015). <https://www.supermarket-news.com/ahold-delhaize-merger/ahold-delhaize-complete-merger-agreement>.
14. Amazon now employs more than 1 million people. (2020). <https://www.washingtonpost.com/technology/2020/10/29/amazon-hiring-pandemic-holidays/>.
15. Dieter Schwarz Stiftung. <https://gruppe.schwarz/en#Highlights>.
16. Social commerce: The future of how consumers interact with brands. (2022). <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/social-commerce-the-future-of-how-consumers-interact-with-brands>.
17. Top 50 Global Retailers 2022. (2022). <https://nrf.com/research-insights/top-retailers/top-50-global-retailers/top-50-global-retailers-2022>.
18. Top 50 Global Retailers 2023. (2023)ю <https://nrf.com/research-insights/top-retailers/top-50-global-retailers/top-50-global-retailers-2023>.
19. Top 50 Global Retailers 2024. (2024). <https://nrf.com/research-insights/top-retailers/top-50-global-retailers/top-50-global-retailers-2024>.

Отримано 06.12.2024

UDC 658.6:339.3

Larysa Mekh

PhD in Economics, Associate Professor of Department of Economics and Management
T.H. Shevchenko National University «Chernihiv Colehium» (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: mehlarisa@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4418-7036>

Maryna Kondrashova

PhD in Public Administration, Associate Professor of Department of Economics and Management
T.H. Shevchenko National University «Chernihiv Colehium» (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: kondrashova1210@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0003-0206-6185>

Olga Shevchenko

PhD in Economics, Associate Professor of Department Mathematics
T. H. Shevchenko National University «Chernihiv Colehium» (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: shevchenko_olya@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3439-2631>

ANALYSIS OF CURRENT TRENDS OF GLOBAL NETWORK RETAIL

The article is devoted to analyzing modern trends in global network retail. A review of scientific works examining retail development trends has been conducted. The study analyzed the TOP-20 global retailers, identifying changes in their total revenue and rankings for 2022–2024. Despite maintaining its leadership position since 2003, Walmart faces increasing competition from giants such as Amazon, Schwarz Group, Aldi, and Costco, which are actively expanding their global market presence.

It has been determined that over the past three years, retail has undergone a large-scale transformation. Consumer behavior changes driven by the COVID-19 pandemic have significantly accelerated the use of online shopping platforms. The development of e-commerce, social media, and entertainment platforms greatly influences consumer preferences and shapes new shopping behavior models.

It was outlined that the continuous growth and development of global retail networks, accompanied by the implementation of innovative technologies and an expansion of service offerings, leads to increased market competition. This forces global network retailers to constantly seek new ways to attract customers, develop new store formats, and adapt their business models to new conditions. The pressure from global networks on national retail chains is particularly noticeable, requiring them to continuously evolve to remain competitive.

It was noted that in modern conditions, it is not enough for major networks to simply exist—they must constantly develop, adapt to new trends, and quickly respond to market changes. To achieve this, businesses must be flexible and utilize modern IT solutions. It was established that global trends dictate new rules for retail: the growth of e-commerce, omnichannel strategies, high supply chain efficiency, social responsibility, sustainability, deeper digitalization, and the use of artificial intelligence and AR/VR technologies. These factors are becoming essential for business success.

Keywords: retail; network retail; trends; e-commerce; digital technologies; artificial intelligence; omnichannel.

Fig.: 2. Table: 1. References: 19.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-88-99](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-88-99)

УДК [658.8:004]:339.5

JEL Classification: M31; F13

Ігор Сергійович Лисогор

аспірант кафедри менеджменту та державної служби
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: lysohorihor@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-6513-5861>

Олександр Миколайович Біланенко

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: sanyasens16@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8561-3937>

ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА АКТИВІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті досліджено особливості використання цифрового маркетингу для активізації міжнародних бізнес-процесів торговельних підприємств. Обґрунтовано, що вибір цифрових маркетингових інструментів залежить від цілей і потреб підприємства, виду його діяльності, масштабу та доступних ресурсів. Означено, що основна мета цифрового маркетингу полягає у приверненні уваги цільової аудиторії, залученні її до взаємодії з брендом, підвищенні обізнаності про продукти чи послуги, стимулюванні продажів та забезпеченні високоякісної підтримки клієнтів. Досліджено види маркетингу, які найбільш використовуються в сучасному просуванні товарів та послуг на міжнародних ринках, що дозволило сформулювати переваги та недоліки кожного з видів. Обґрунтовано, що інструменти цифрового маркетингу не є універсальними, а їхня результативність значною мірою залежить від активності та зацікавленості цільової аудиторії.

Ключові слова: маркетинг; цифровий маркетинг; цифрові інструменти; бізнес-процеси; торговельні підприємства; міжнародний ринок.

Рис.: 1. Табл.: 2. Бібл.: 8.

На сьогодні бізнес функціонує в умовах ринкових трансформацій, що впливає на зростання рівня конкуренції. Такі зміни в бізнес-середовищі сприяють швидкій адаптації учасників ринку до цифровізації, стимулюють інноваційний розвиток та впровадження новітніх технологій. Активізація цифрових технологій у суспільному житті, посилення процесів інформаційної глобалізації створюють вимоги до використання принципово нових методів та підходів до процесу управління, у тому числі й маркетингу. Це зумовлено важливістю маркетингу як дієвого інструменту забезпечення міжнародних бізнес-процесів торговельних підприємств, підвищення їхньої конкурентоспроможності, що є важливим аспектом в умовах жорсткої конкуренції на міжнародних ринках. Розвиток цифрового маркетингу на сьогодні є одним з основних напрямів активізації бізнес-процесів торговельних підприємств. Попри складні безпекові умови, підприємства України продовжують здійснювати свою діяльність на міжнародних ринках, підтримуючи економічний та конкурентний потенціал держави. Саме тому дослідження розвитку цифрового маркетингу як детермінанти активізації міжнародних бізнес-процесів торговельних підприємств потребує ширшого висвітлення з урахуванням безпекових умов, у яких на сьогодні працюють українські підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання впливу цифрового маркетингу на діяльність торговельних підприємств висвітлено в багатьох працях вітчизняних учених, серед яких можна виокремити праці А. Божок, Т. Борисова, С. Демчук, А. Касич, Н. Кузьминчук, Є. Кирилюк, М. Корінь, О. Сидоренко, Д. Яцюк та інших. Проте, незважаючи на ґрунтовні дослідження в цьому питанні, з урахуванням зміни зовнішнього середовища, дослідження цифрового маркетингу як детермінанти активізації міжнародних бізнес-процесів торговельних підприємств потребують подальших досліджень та аналізу.

Мета статті полягає в дослідженні сучасних тенденцій цифрового маркетингу як детермінанти активізації міжнародних бізнес-процесів торговельних підприємств.

Виклад основного матеріалу. Цифровий маркетинг набув популярності разом із розвитком цифрових технологій і бізнесу та став важливим інструментом для забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Цифровий маркетинг також відомий як «digital marketing», орієнтований на створення, комунікаційну підтримку, доставку та обмін ціннісними пропозиціями, які повинні задовольнити потреби покупців.

Цифровий маркетинг у контексті підвищення конкурентоспроможності бізнес-процесів є новим етапом розвитку маркетингових стратегій, зумовленим глобальною цифровою трансформацією та змінами в бізнес-середовищі. Його основна ідея полягає у побудові взаємодії між споживачами та бізнесом через різноманітні цифрові канали. Ефективність діяльності компаній у таких умовах залежить від правильного вибору форми роботи – серед альтернатив, як-от онлайн або офлайн-платформи для комерції. Проте конкурентоспроможність бізнесу є динамічним явищем, яке змінюється відповідно до потреб, інтересів і вподобань споживачів, а також у зв'язку з розвитком конкурентів і зміною ринкової ситуації.

Для торговельних підприємств надзвичайно важливо використовувати ефективні цифрові інструменти, щоб забезпечити якісний інтернет-маркетинг і оптимальне позиціонування своїх товарів і послуг на ринку. Завдяки цим інструментам компанії можуть створювати й реалізовувати стратегії взаємодії зі споживачами та партнерами, зокрема в межах ланцюгів створення доданої вартості. Вибір цифрових маркетингових інструментів залежить від цілей і потреб підприємства, його типу діяльності, масштабу та доступних ресурсів. Серед найпоширеніших інструментів, які використовують підприємства роздрібної торгівлі на місцевому рівні, можна виділити: створення контенту, медійну рекламу, маркетинг у соціальних мережах, розробку та просування власного вебсайту, оптимізацію пошукових систем (SEO), тизерну рекламу, онлайн-супровід клієнтів, email-розсилки, вірусний маркетинг, CPA-маркетинг та інші канали комунікації [5].

Ці інструменти доцільно поділяти на дві основні групи:

1. Ті, що спрямовані на збільшення продажів (наприклад, пошукова оптимізація, маркетинг повторного продажу).

2. Ті, що допомагають формувати імідж бренду (контекстна та таргетована реклама, просування в соціальних мережах, банерна й медійна реклама).

Управління цифровим маркетингом у торговельних підприємствах є складним і багатограним процесом. Він охоплює всі аспекти, пов'язані з роботою на ринку, потребами клієнтів, організацією цифрової комунікації, наданням додаткових послуг. Цей процес включає розробку й реалізацію маркетингових стратегій, підтримку зворотного зв'язку зі споживачами та іншими контрагентами, а також адаптацію до динаміки ринку.

Основна мета цифрового маркетингу полягає у приверненні уваги цільової аудиторії, залученні її до взаємодії з брендом, підвищенні обізнаності про продукти чи послуги, стимулюванні продажів та забезпеченні високоякісної підтримки клієнтів. Для збереження конкурентних позицій в онлайн-просторі компанії мають стежити за сучасними тенденціями у сфері цифрового маркетингу. Аналіз ключових тенденцій цифрового маркетингу допомагають формувати ефективні стратегії присутності бізнесу в інтернеті, залучати нових клієнтів, удосконалювати клієнтський досвід і сприяти сталому розвитку компаній. Їх використання дає змогу випереджати конкурентів і адаптуватися до динамічних змін ринку. Цифровий маркетинг включає різноманітні види, кожен із яких має свої переваги та недоліки залежно від цілей бізнесу та особливостей цільової аудиторії. У таблиці 1 наведено основні види цифрового маркетингу з їхніми перевагами та недоліками.

Таблиця 1

Переваги та недоліки різних видів цифрового маркетингу

Назва	Переваги	Недоліки
Контент-маркетинг	довготривалий ефект, побудова довіри, SEO-підтримка	часові витрати, довгий період окупності
SEO (пошукова оптимізація)	безкоштовний трафік, висока довіра	часові витрати, зміни алгоритмів
Контекстна реклама (PPC)	швидкі результати, гнучке таргетування	високі витрати, залежність від бюджету
Соціальні мережі (SMM)	взаємодія з аудиторією, широке охоплення, брендинг	потреба в регулярності
Е-mail маркетинг	персоналізація, високий ROI, автоматизація	ризик потрапляння в спам, обмеження залученості
Інфлюенсер-маркетинг	довіра, швидке охоплення	висока вартість, ризик невідповідності
Відеомаркетинг	високий рівень залученості, універсальність	висока вартість виробництва, швидке старіння
Банерна реклама	видимість, брендинг	банерна сліпота, низька конверсія

Джерело: узагальнено авторами на основі [2; 8].

Означені види маркетингу найбільш використовуються в сучасному просуванні товарів та послуг на міжнародних ринках. Проте кожен із виокремлених видів має свої переваги та недоліки, які слід враховувати при обранні маркетингової стратегії для торговельного підприємства.

Так, контент маркетинг використовується для залучення клієнтів на нові якості послуг (блоги, відео, статті), що має довготривалий ефект. Цінний контент зміцнює позиції бренду та підвищує лояльність клієнтів. При цьому, оптимізований контент покращує позиції сайту в пошукових системах. Однак використання такого виду маркетингу потребує досить тривалого часу для залучення та збільшує строки окупності.

Використання SEO маркетингу засноване на стратегії розміщення сторінок на високому місці в результатах пошуку. Як зазначає Search Engine Journal, 51 % трафіку є органічним, тобто який можна отримати при пошуку Google, не слідуючи за рекламою [1]. Особливістю використання полягає у постійній зміні алгоритмів пошукових систем, що потребує зміни стратегії SEO маркетингу, для того щоб залишатися конкурентоспроможним. Якщо алгоритми виконані правильно, включаючи стратегію, то пошукова оптимізація розмістить сторінку у верхній частині, що дозволить залучити якомога більше органічного трафіку. Недоліком такої системи є довго тривалість для досягнення високих позицій [4].

Контекстна реклама (PPC) модель цифрової реклами, у якій рекламодавець платить за кожен клік по рекламному оголошенню. Вона дозволяє брендам чи компаніям показувати свої оголошення в контексті запитів користувачів, забезпечуючи таргетоване охоплення потенційної аудиторії. Використання такої реклами дозволяє підприємствам швидко отримувати трафік, оскільки реклама налаштовується одразу на конкретну аудиторію. Недоліками використання такої реклами є збільшення її вартості у популярних нішах.

В умовах розвитку цифровізації та з урахуванням розширення торговельних площадок у мережі інтернет, активно використовуються соціальні мережі (SMM) на основі створення профілю підприємства на соціальній платформі з подальшим його веденням (публікація інформації, новин, продуктів). Вибір соціальної платформи залежить від цільової аудиторії, на яку розраховано рекламну компанію. Так, за даними Pew Research, залежно від вікової категорії соціальні платформи поділяються на вік 25-29 років (Instagram), цільова аудиторія старше за 65 років (Facebook). Недоліком такої реклами є необхідність постійно створювати новий контент та платне використання соціальних платформ [6].

Використання E-mail маркетингу орієнтоване на формування пропозиції клієнтам, які відвідують сайт компанії та приєднуються до автоматичної розсилки. Перевагою цього методу є можливість точкової розсилки реклами,

що значно підвищує віддачу від клієнта, можливість налаштування автоматичної розсилки повідомлень. Недоліком використання такої реклами є ігнорування листів клієнтами, що знижує ефективність впровадження.

Особливість інфлюенсер-маркетингу полягає у формуванні стратегії цифрового маркетингу, яка передбачає співпрацю з лідерами думок (інфлюенсерами) для просування бренду, продуктів чи послуг. Інфлюенсери — це люди, які мають значну аудиторію в соціальних мережах (Instagram, TikTok, YouTube, Facebook) або інших онлайн-платформах та впливають на її поведінку й рішення. Перевагою даного методу є те, що рекомендації від популярних осіб мають значний вплив на рішення споживачів, що дозволяє отримати миттєві результати. До недоліків належить невідповідність інфлюенсера цінностям бренду, це може завдати шкоди репутації.

Популярним є також використання відеомаркетингу, оскільки відео часто отримує більше взаємодії, ніж текстовий контент та його можна використовувати на різних платформах (YouTube, Instagram, TikTok), що сприяє збільшенню аудиторії. Недоліками використання такого методу є потреба в часі й ресурсах на запуск контенту та його короткострокова актуальність [7].

Одним із популярних у свій час методів було використання банерної реклами, але на сьогодні вона використовується більше для розвитку бренду підприємства, ніж для залучення клієнтів.

Розвиток рекламно-комунікаційного ринку України за період 2019-2024 років наведено в табл. 2. Так, за даними Всеукраїнської рекламної коаліції за період 2019-2023 років загальний інтернет-ринок збільшився на 129 % у 2023 році в порівнянні з 2019 роком.

Таблиця 2

*Динаміка використання цифрових інструментів маркетингу
в Україні за 2019-2024 рр., млн грн*

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Банерна реклама, оголошення в соціальних мережах, rich media	2915	3180,00	4780,00	3595	8500	9367
Цифрове відео, YouTube (без CTV)	2645	3800,00	6053,00	3595	5236	7410
Пошук (платна видача в пошукових системах), включаючи частину GDN	8100	12 300,00	17 835,00	12484	15606	20 288
Інфлюенсер маркетинг	-	336,8	505,2	124	408	510
SMM	-	-	-	-	496	793
SEO	-	-	-	-	1165	1491
Всього інтернет-ринок	13 660	19 617	29 173	19 798	31 411	39 859

Джерело: узагальнено авторами на основі [3].

У період 2022 року в Україні спостерігається зниження використання цифрових інструментів маркетингу через військову агресію з боку росії, що призвело до зниження економічного зростання в країні. У порівнянні з 2021 роком загальний інтернет-ринок зменшився на 9375 млн грн. У 2023 році в порівнянні з 2022 роком, попри складну безпекову ситуацію в країні, ринок цифрових інструментів збільшився на 11 613 млн грн, що характеризує поживлення функціонування підприємств та їх адаптацію до нових умов невизначеності. Використання цифрового маркетингу для активізації міжнародних бізнес-процесів торговельних підприємств передбачає розробку відповідної стратегії. Розробка відповідного стратегічного плану включає певну послідовність дій розробки стратегії (рис. 1).

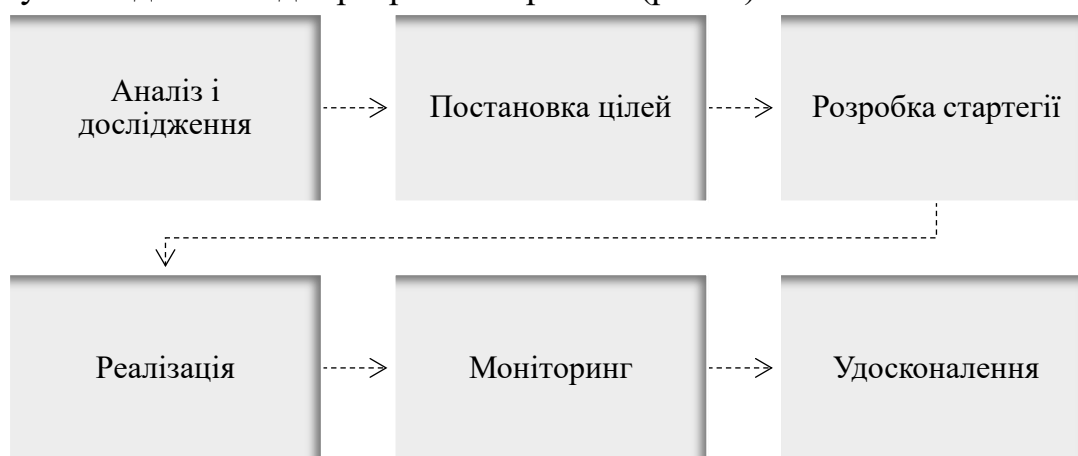


Рис. 1. Послідовність розробки стратегії цифрового маркетингу
Джерело: систематизовано авторами.

Процес аналізу та дослідження дозволяє визначити цільову аудиторію, здійснити її сегментування за віком, статтю, місцем проживання, інтересами. Важливим є дослідження конкурентного середовища, визначення їхніх сильних та слабких сторін, стратегій. На основі SWOT-аналізу здійснюється дослідження власних сильних та слабких сторін, загроз та можливостей для розвитку міжнародних бізнес-процесів.

Після дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища здійснюється постановка цілей стратегічного розвитку цифрового маркетингу. Визначаються цілі, які є конкретними (Specific), вимірюваними (Measurable), досяжними (Achievable), релевантними (Relevant) і обмеженими в часі (Time-bound). Розробка стратегії включає вибір каналів просування (соціальні мережі, SEO, контекстна реклама, email-маркетинг), створення плану розвитку контенту (пости, відео, блоги, інфографіка). На цьому етапі відбувається перерозподіл бюджету стратегії.

Реалізація стратегії передбачає впровадження маркетингових компаній торговельних підприємств в обраних каналах, автоматизацію процесів (Hootsuite для соцмереж або Google Ads для контекстної реклами). Проведення тестування А/В для оголошень, дизайну сторінок і закликів до дії

(СТА). На кожному етапі реалізації стратегії необхідно здійснювати моніторинг стану виконання планових показників, для цього доцільно використовувати Google Analytics, Facebook Insights тощо. Залежно від результатів, отриманих під час моніторингу, здійснюється корегування та удосконалення маркетингової стратегії активізації міжнародних бізнес-процесів. До основних напрямів удосконаленні активізації міжнародних бізнес-процесів торговельних підприємств належать такі.

1. Розвиток цифрових каналів збуту, за рахунок активізації електронної комерції, створення онлайн-магазинів, використання глобальних платформ (Amazon, Alibaba, eBay) для виходу на нові ринки. Використання SEO, контекстної реклами (Google Ads), соціальних мереж (Facebook, Instagram, LinkedIn) для просування товарів на міжнародному рівні. Інтеграція мобільних додатків для зручності клієнтів.

2. Локалізація продуктів та послуг яка сприяє адаптації асортименту, що дозволяє враховувати культурні особливості, традицій та вподобань споживачів на цільових ринках. Забезпечення високоякісного перекладу вебсайтів, маркетингових матеріалів, інструкцій і технічної документації, що підвищує довіру покупців до підприємств.

3. Розбудова міжнародних партнерств за рахунок налагодження співпраці з локальними посередниками, використання дистриб'юторів, агентів та партнерів для входу на нові ринки. Використання технологій аутсорсингу, яка передбачає передачу окремих бізнес-процесів (логістика, маркетинг, обслуговування клієнтів) спеціалізованим компаніям у країнах, де розвивається бізнес. Розширення міжнародного партнерства на основі франчайзингової моделі.

4. Важливу роль відіграє оптимізація логістичних процесів за рахунок розвитку міжнародної логістики, укладання угод із глобальними логістичними операторами (DHL, FedEx, UPS). Створення складів у цільових регіонах, що дозволяє зменшити витрати на транспортування та пришвидшує доставку. Використання ERP-систем для управління постачанням і відстеження вантажів.

5. Інвестиції в інновації які сприяють використанню сучасних технологій аналітики даних для аналізу поведінки клієнтів, прогнозування попиту. Застосування технологій Інтернет речей (IoT) для моніторингу ланцюгів постачання, управління складуванням

6. Розширення брендингу та маркетингу на основі проведення міжнародних рекламних кампаній, участь у виставках, форумах. Використання інфлюенсер-маркетингу, який акумулює співпрацю з лідерами думок у різних країнах для просування продукції.

7. Фінансова інтеграція та управління ризиками на основі використання принципу розрахунку в різних валютах, використання міжнародних платіжних систем (PayPal, Stripe, SWIFT). Для мінімізації ризиків доцільно запроваджувати хеджування валютних ризиків, страхування вантажів, вивчення правових норм.

8. Освітні програми та розвиток кадрів відіграє ключову роль у формуванні необхідних компетентностей серед фахівців у сфері цифрового маркетингу. Підвищення кваліфікації та оволодіння новими компетентностями для працівників здійснюється на основі проведення тренінгів з міжнародної торгівлі, міжкультурної комунікації. Іноді доцільно залучення експертів із цільових регіонів, які в змозі навчити персонал особливостям, які необхідні для функціонування підприємства на тому чи іншому ринку.

Незважаючи на позитивні аспекти розвитку міжнародних бізнес-процесів торговельних підприємств на основі впровадження цифрового маркетингу, є певні загрози для традиційних торговельних підприємств. Основним є те, що значно зменшується кількість клієнтів у фізичних магазинах, оскільки онлайн-покупки значно зручніші та пропонують більш широкий асортимент товарів і послуг. Великі маркетплейси (як-от Amazon або Rozetka) часто пропонують нижчі ціни, що ускладнює конкуренцію для офлайн-магазинів. Вітчизняні маркетплейси часто не можуть конкурувати з такими гігантами як AliExpress, eBay чи Amazon, які мають глобальну логістичну мережу та пропонують конкурентоспроможні ціни. Електронна комерція дозволяє клієнтам швидко порівнювати ціни на товари, що змушує підприємства знижувати маржу для збереження конкурентоспроможності. Часто онлайн-магазини можуть собі дозволити нижчі ціни через менші витрати (оренда, комунальні послуги).

У цифровому середовищі покупці легко переключаються між брендами та магазинами, орієнтуючись лише на найвигіднішу пропозицію, це знижує цінність традиційних факторів лояльності, таких як особисте обслуговування. Щоб залишатися конкурентоспроможними, торговельні підприємства змушені вкладати значні кошти в розробку власних онлайн-платформ, CRM-систем і маркетингових стратегій у цифровому середовищі. Успішна конкуренція в електронній торгівлі вимагає впровадження ефективної системи доставки. Для традиційних магазинів це може стати значним викликом.

У сучасних умовах розвитку цифрових технологій підприємства, які переходять до електронної торгівлі, піддаються кіберризикам – атакам хакерів, витоку даних клієнтів, шахрайству з оплатою тощо. Покупці очікують від усіх магазинів (як онлайн, так і офлайн) високої якості обслуговування, швидкої доставки, зручного повернення товарів, що створює додатковий тиск на підприємства.

У деяких країнах електронна торгівля має певні податкові переваги, які недоступні для традиційних магазинів. Це може створити нерівні умови для конкуренції. Зменшення відвідуваності фізичних магазинів може призвести до скорочення персоналу, зниження доходів місцевих бізнесів та навіть деградації міських торговельних зон.

Для боротьби з цими загрозами торговельним підприємствам слід адаптуватися до змін, інтегруючи нові технології, інвестуючи у власні онлайн-канали та покращуючи клієнтський досвід. Це допоможе не лише зберегти позиції, а й скористатися перевагами цифрової трансформації.

Слід зазначити, що інструменти цифрового маркетингу дають змогу бізнесу вирішувати широкий спектр маркетингових завдань. Вони особливо ефективні для компаній, що активно працюють із клієнтами в інтернеті, зокрема в таких сферах, як онлайн-торгівля, цифрова реклама тощо. Однак, попри їхню багатофункціональність, ці інструменти не є універсальними, а їхня результативність значною мірою залежить від активності та зацікавленості цільової аудиторії.

Важливим елементом підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу є оцінка ефективності використання цифрових інструментів. Сьогодні цифрові технології виступають основним драйвером успіху та прогресу в бізнесі, надаючи підприємствам суттєві конкурентні переваги. Цифровий маркетинг – це комплексна система просування бізнесу та продукції в цифровому середовищі, яка враховує також офлайн-споживачів.

Цей вид маркетингу дозволяє інтегрувати різноманітні технології, такі як соціальні мережі, мобільні додатки, вебплатформи та CRM-системи, із процесами продажу й обслуговування клієнтів. Він сприяє постійній якійсній комунікації між бізнесом і кінцевими споживачами. Також цифровий маркетинг розширює традиційні форми взаємодії, залучаючи клієнтів у цифрове середовище завдяки аналізу даних про їхню поведінку.

Окремо варто відзначити персоналізацію, яка є невід’ємною частиною цифрового маркетингу. Вона підсилює вплив маркетингових інструментів на аудиторію, сприяє новому рівню комунікації та забезпечує реалістичне сприйняття пропонованих товарів чи послуг через візуальний контакт. Це, у свою чергу, пришвидшує процес ухвалення рішення про покупку.

Висновки та пропозиції. Використання цифрового маркетингу як детермінанти активізації міжнародних бізнес-процесів на сьогодні є актуальним напрямом розвитку торговельних підприємств. Розвиток цифрових технологій сприяв розширенню можливостей використання Інтернет речей для просування товарів та послуг. Впровадження цифрового маркетингу для бізнесу включає чітко структурований процес, який поєднує постановку цілей, аналіз поведінки споживачів, створення релевантного контенту, моніторинг клієнтських відгуків, а також регулярну оцінку та адаптацію стратегій на основі зібраних даних.

Сучасні цифрові технології та інструменти управління відіграють ключову роль на кожному етапі цього процесу, забезпечуючи бізнес корисною аналітикою та інструментами для успішної реалізації та вдосконалення маркетингових стратегій.

Залежно цілей торговельного підприємства, його наявного потенціалу та адаптивної спроможності, організації самостійно обирають той чи інший вид цифрового маркетингу. Кожен із зазначених видів має свої переваги та недоліки, які необхідно враховувати при виборі маркетингової стратегії. Дослідження функціонування рекламно-комунікаційного ринку України довів, що не зважаючи на складну безпекову ситуацію в країні, використання цифрових маркетингових інструментів набуває більшої популярності.

Для вибору інструменту цифрового маркетингу доцільно сформувати певну послідовність дій побудови стратегії розвитку торговельного підприємства на базі цифрового маркетингу. Обґрунтовано недоліки впливу цифрового маркетингу на розвиток торговельних підприємств. Було сформовано основні напрями удосконалення активізації міжнародних бізнес-процесів торговельних підприємств. Визначено, що вибір цифрових маркетингових інструментів залежить від цілей і потреб підприємства, його типу діяльності, масштабу та доступних ресурсів.

Таким чином, можна визначити, що цифровий маркетинг не має меж, але його успіх значно зростає, коли в центрі уваги перебувають потреби споживачів. Компанії мають зосереджуватися на створенні інноваційного клієнтського досвіду та розробці специфічних стратегій для різних медіаканалів, щоб знайти найефективніший підхід до вдосконалення своїх цифрових маркетингових ініціатив.

Список використаних джерел

1. Search Engine Journal [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.searchenginejournal.com/category/news/?ver=seo>
2. Марчук О. О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління / О. О. Марчук // Економіка і суспільство. – 2018. – № 17. – С. 296–299.
3. Оновлені прогнози розвитку рекламно-комунікаційного ринку України [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу: <https://vrk.org.ua/news-events/2024/updated-forecasts2024.html>.
4. Попело О. Цифровий маркетинг як інструмент виходу торговельного підприємства на міжнародні ринки / О. Попело, І. Лисогор // Проблеми і перспективи економіки та управління. № 2(34), 2023. С. 117-129. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-117-129](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-117-129).
5. Суворова С. Г. Вплив цифрового маркетингу на підвищення конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу / С. Г. Суворова, Ю. М. Карпенко // Економічний простір. – 2023. – № 184. – С. 164-168. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-29>.
6. Уголькова О. З. Цифровий маркетинг та соціальні мережі / О. З. Уголькова // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2021. – № 3, ч. 1. – С. 146–152. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2021.01.146>.
7. Хамініч С. Ю. Digital-маркетинг як сучасний засіб просування товарів та послуг / С. Ю. Хамініч, П. М. Сокол, А. Д. Бабіч // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2019. – № 6. – С. 45–50.
8. Який тип цифрового маркетингу найкращий? 8 переваг цифрового маркетингу для компаній [Електронний ресурс] // IC Studio. – 2022. – Режим доступу: <https://icstudio.online/post/yakij-tip-cifrovogo-marketingu-najkrashchij-8-perevag-cifrovogo-marketingu-dlya-kompanij>.

References

1. Search Engine Journal. (n.d.). <https://www.searchenginejournal.com/category/news/?ver=seo>.
2. Marchuk, O.O. (2018). Tsyfrovyi marketynh yak innovatsiinyi instrument upravlinnia [Digital marketing as an innovative management tool]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, (17), 296–299. https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/43.pdf.

3. Onovleni prohnozy rozvytku reklamno-komunikatsiinoho rynku Ukrainy [Updated forecasts for the development of the advertising and communications market of Ukraine]. (2024). <https://vrk.org.ua/news-events/2024/updated-forecasts2024.html>.

4. Popelo, O., Lysohor, I. (2023). Tsyfrovyi marketynh yak instrument vykhodu torhovelnoho pidpriemstva na mizhnarodni rynky [Digital marketing as a tool for a trading enterprise to enter international markets]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, (2(34)), 117-129. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-117-129](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-117-129).

5. Suvorova, S.G. Karpenko, Y.M. (2023). Vplyv tsyvrovoho marketynhu na pidvyshchennia konkurentospromozhnosti vitchyznianoho biznesu [The impact of digital marketing on increasing the competitiveness of domestic business]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, (184), 164-168. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-29>.

6. Ugolkova, O.Z. (2021). Tsyfrovyi marketynh ta sotsialni merezhi [Digital marketing and social networks]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku – Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems*, 3(1), 146–152. <https://doi.org/10.23939/smeu2021.01.146>.

7. Khaminich, S.Yu., Sokol, P.M., Babich, A.D. (2019). Digital-marketing yak suchasnyi zasib prodvzhennia tovariv ta posluh [Digital marketing as a modern means of promoting goods and services]. *Derzhava ta regiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo – State and Regions. Series: Economy and Entrepreneurship*, 6, 45–50.

8. Yakyi typ tsyvrovoho marketynhu naikrashchyi? 8 perevah tsyvrovoho marketynhu dlia kompanii [What type of digital marketing is best? 8 benefits of digital marketing for companies. IC Studio]. (2022). <https://icstudio.online/post/yakij-tip-cifrovogo-marketingu-najkrashchij-8-perevag-cifrovogo-marketingu-dlya-kompanij>.

Отримано 05.12.2024

UDC [658.8:004]:339.5

Ihor Lysohor

PhD Student of the Department of Management and Public Administration
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: lysohorihor@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0007-6513-5861>

Oleksandr Bilanenko

PhD Student of the Department of Management and Administration
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: sanyasens16@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0004-8561-3937>

DIGITAL MARKETING AS A DETERMINANT OF ACTIVATION OF INTERNATIONAL BUSINESS PROCESSES OF TRADING ENTERPRISES

The article examines the peculiarities of using digital marketing to activate international business processes of trade enterprises. It is substantiated that the choice of digital marketing tools depends on the goals and needs of the enterprise, its type of activity, scale and available resources. It was determined that the main purpose of digital marketing is to attract the attention of the target audience, engage them in interaction with the brand, increase awareness of products or services, stimulate sales and provide high-quality customer support. The types of marketing that are most widely used in the modern promotion of goods and services on international markets have been studied, which made it possible to form the advantages and disadvantages of each type. It is substantiated that digital marketing tools are not universal, and their effectiveness largely depends on the activity and interest of the target audience.

It has been proven that the use of digital marketing as a determinant of the activation of international business processes is currently a relevant direction for the development of trade enterprises. It has been studied that the implementation of digital marketing for business includes a clearly structured process that combines setting goals, analyzing consumer behavior, creating relevant content, monitoring customer feedback, as well as regular evaluation and adaptation of strategies based on collected data. It is well-founded that modern digital technologies and management tools play a key role at every stage of this process, providing business with useful analytics and tools for successful implementation and improvement of marketing strategies. It was established that depending on the goals of the trading company, its existing potential and adaptive capacity, organizations independently choose one or another type of digital marketing. Each of these types has its advantages and disadvantages, which must be taken into account when choosing a marketing strategy. A study of the functioning of the advertising and communication market of Ukraine proved that, despite the difficult security situation in the country, the use of digital marketing tools is gaining more popularity.

Keywords: marketing; digital marketing; digital tools; business processes; trading enterprises; international market.

Fig.: 1. Table: 2. References: 8.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-100-110](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-100-110)

УДК 005.936.3

JEL Classification: D21; M11; M21

Крістіна Павлівна Коваль

доктор філософії, доцент кафедри підприємництва і торгівлі
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: kristy80kv@stu.cn.ua. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3796-6653>
ResearcherID: [AAI-2121-2019](https://orcid.org/AAI-2121-2019)

Олександр Федорович Стеченко

аспірант
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: astechik@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-0860-846X>

НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ Й РИЗИКУ

Метою статті є дослідження існуючих класифікаційних ознак бізнес-процесів малих підприємств та на основі їх аналізу обґрунтування авторського бачення їх удосконалення в умовах невизначеності та ризику, спричинених війною. Для досягнення поставленої мети проведено аналіз зміни кількості малих підприємств за період 2019-2023 рр., а також результатів їх діяльності. Побудовано економіко-кібернетичну модель бізнес-процесів МП, яка дає змогу здійснити їх моделювання, деталізацію, оцінити ефективність, результативність, продуктивність та при необхідності провести оптимізацію. Запропоновано авторські підходи до класифікації бізнес-процесів МП за такими ознаками, як можливості відновлення, релокація бізнесу, рівень розвитку, види ризику, ефективність. Обґрунтовано необхідність використання для підвищення ефективності бізнес-процесів МП принципу ESG, який базуються на побудові бізнес-процесів з урахуванням перспектив і стандартів їхнього розвитку в екологічній, соціальній і управлінській сферах. Зазначено, що практичне використання зазначеного принципу потребує розробки ESG стратегії для забезпечення сталого розвитку МП, розширення меж співпраці з інвесторами, міжнародними фінансовими організаціями, партнерами, що буде сприяти підвищенню ефективності їхніх бізнес-процесів.

Ключові слова: малі підприємства; бізнес-процеси; класифікація; ефективність; підходи; ризики.

Рис.: 2. Табл.: 3. Бібл.: 16.

Постановка проблеми. Підприємства малого бізнесу завжди відігравали значну роль у розвитку економіки держави, забезпечуючи зростання податкових надходжень до дохідної частини бюджетів, створюючи нові робочі місця, впроваджуючи інноваційні технології, випускаючи продукцію або надаючи послуги для задоволення потреб споживачів. Повномасштабне вторгнення країни-агресора в Україну призвело до появи кризових явищ на рівні окремих малих підприємств (МП), що зумовило зупинення або перенесення їхньої діяльності на більш безпечні території. Незважаючи на складнощі, пов'язані з ризиками сьогодення, які викликають проблеми зі зменшенням обсягів платоспроможного попиту, транспортно-логістичним забезпеченням, подорожчанням сировини і матеріалів, дефіцитом кваліфікованих кадрів, недостатньою державною підтримкою, у 2024 р. відповідно до

даних дослідження «Барометр амбіцій МСБ 2024» 67 % малих та середніх підприємств планують розширювати свою діяльність, відкриваючи нові напрями бізнесу, здійснюючи диверсифікацію продукції та послуг [1].

Прискорення адаптації діяльності МП до зміни їх функціонування в умовах впровадження воєнного стану, повоєнного відновлення, цифровізації економіки й суспільства, зростання конкуренції та необхідності здійснення інноваційного оновлення потребує удосконалення теоретико-методичних підходів до класифікації бізнес-процесів. Саме цим і зумовлена актуальність наведеного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження, присвячені розгляду особливостей здійснення, класифікації бізнес-процесів МП стали предметом дослідження багатьох учених [2–14], таких як: Н. Авраменко, Н. Андрущенко, О. Є. Бавико, Н. В. Белікова, О. В. Бойко, А. П. Гейдор, Л. О. Денисенко, Г. Долга, М. В. Дубина, О. І. Дума, К. В. Заремба, Н. В. Іванова, К. Ю. Калашнікова, Є. Коломоєць, М. О. Кравченко, В. Лебедченко, О. М. Парубець, О. В. Попело, М. О. Прокопенко, О. І. Решетняк, В. О. Салабай, Д. О. Сугоняко, О. Хитрова, Л. І. Чорнобай, С. Є. Шацька, О. К. Юрченко.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Малі підприємства різняться між собою за видами економічної діяльності, розмірами, обсягами реалізації продукції або послуг, ринками збуту, кількістю найманих працівників, потенційними можливостями розвитку й підвищення рівня конкурентоспроможності. При цьому в умовах сьогодення вони мають однакові проблеми в організації бізнес-процесів і необхідності підвищення їхньої ефективності. Це зумовлює необхідність удосконалення наявних класифікаційних ознак бізнес-процесів МП.

Мета статті полягає в дослідженні існуючих класифікаційних ознак бізнес-процесів МП та на основі їх аналізу обґрунтуванні авторського бачення їх удосконалення з урахуванням сучасних економічних та політичних умов.

Виклад основного матеріалу. Бізнес-процеси МП в умовах невизначеності і ризику потребують постійного моніторингу, вдосконалення процесів управління, організації і контролю за їх здійсненням. Враховуючи зміну умов функціонування МП після лютого 2022 р. удосконалення потребують і існуючі підходи до класифікації бізнес-процесів. Останні передбачають велику кількість операцій, які щоденно здійснюють МП, використовуючи ресурси та нові технології, створюючи додаткову цінність виробленої продукції, робіт, послуг для споживачів. Бізнес-процеси спрямовані на отримання кінцевих результатів, закладених у стратегію розвитку МП, бізнес-плани, інвестиційні проекти, тому необхідно привести зазначені процеси, враховуючи специфічні особливості діяльності МП, до типової структури, удосконаливши їх класифікацію.

Розглянемо наявні підходи науковців до класифікаційних ознак бізнес-процесів МП.

Авторами роботи [5] на основі поєднання та систематизації результатів наукових праць розроблено узагальнюючу класифікацію бізнес-процесів організацій за такими ознаками, як формування результату, характером продукту, відношенням до клієнтів організації, рівнем деталізації, відношенням до функцій управління, видами діяльності, залежності від напрямку діяльності, ступенем складності, ступенем впливу на успіх організації, ступенем зв'язаності окремих частин.

У наукових працях багатьох учених та дослідників, крім узагальнення наявних класифікаційних ознак бізнес-процесів, наведено авторські розробки (табл. 1).

Таблиця 1

*Дослідження авторських підходів
до класифікації бізнес-процесів підприємств*

Автор (и)	Класифікаційні ознаки бізнес-процесів	Види бізнес-процесів
Л. І. Чернобай, О. І. Дума	За рівнем реалізації бізнес-процесів	Бізнес-процеси на рівні інжинірингу, функціонування організації, реінжинірингу
	За рівнем стійкості бізнес-процесів	Інноваційні (динамічні), програмовані (статичні) бізнес-процеси
	За фокусом управлінської діяльності	Управління людськими ресурсами, інформацією, фінансовими та матеріальними ресурсами, маркетингом та конкуренцією, виробництвом, середовищем та зовнішніми зв'язками, бізнес-моделлю організації
	За видами бізнес-процесів розвитку	Розвиток розуміння ринку та споживачів, стратегії та візії організації, системи управління, розвиток та навчання персоналу
М. О. Прокопенко	За ознакою новизни	Традиційні види бізнес-процесів і нові види бізнес-процесів
	За видами ресурсів	Цифрові
	За видами діяльності	У віртуальному середовищі, на реальних ринках
	За функціями управління	Бізнес-процеси щодо управління аналізом big data, моніторингом глобалізаційних процесів, міжнародною логістикою тощо
	За місцем виникнення	on-line, of-line

Джерело: складено авторами на основі [11; 14].

Автори роботи [9], вказуючи на важливу роль цифрової трансформації в оптимізації бізнес-процесів підприємств, зазначають, що перетворення бізнесу, культури та процесів з використанням цифрових технологій забезпечують автоматизацію процесів, вдосконалення комунікації; використання аналітики, хмарних технологій; підвищення якості продукції або послуг; розвиток співпраці підприємств із віддаленими співробітниками; зменшення витрат.

Г. В. Долга та О. А. Хитрова поділяють розвиток цифрових технологій в управлінні бізнес-процесами на підприємствах на п'ять етапів, а саме: «Оцифрування робочих завдань»; «Потік роботи»; «Програмний пакет корпоративного класу»; «Система управління бізнес-процесами»; «Гіперавтоматизації» [6].

О. В. Попело, Н. В. Іванова, М. В. Дубина [10], досліджуючи бізнес-процеси корпоративного управління підприємств, виділяють наступні їх класифікаційні ознаки: управлінські, операційні, продажу та маркетингу, підтримувальні. При цьому автори зазначають, що «оцінка ефективності бізнес-процесів може бути представлена як процес вимірювання та порівняння їхньої продуктивності з метою виявлення можливостей для подальшого вдосконалення».

Перш ніж розглянути необхідність удосконалення класифікації бізнес-процесів малих підприємств проаналізуємо зміну їх кількості за останні п'ять років та фінансові результати діяльності. Динаміка зміни кількості МП наведена в табл. 2.

Таблиця 2

Кількість малих підприємств в Україні

Рік	Кількість малих підприємств, одиниць	Питома вага МП до загальної кількості діючих підприємств, відсотків
2019	362328	95,2
2020	355708	95,2
2021	352722	95,1
2022	246647	94,2
2023	293270	95,2

Джерело: складено авторами на основі [15].

Як видно з наведених у табл. 2 даних, кількість МП після повномасштабного вторгнення в Україну суттєво знизилась у порівнянні з довоєнним періодом. Попри складні умови функціонування, у 2023 р. спостерігається зростання кількості МП на 46 623 одиниці, або 18,9 % у порівнянні з 2022 роком. При цьому питома вага МП у загальній кількості діючих підприємств залишається високою, що свідчить про їхнє пріоритетне значення для відновлення та розвитку економіки України.

У табл. 3 представленні основні показники, що характеризують діяльність МП і безпосередньо впливають на ефективність їхніх бізнес-процесів.

З наведених у табл. 3 даних можна зробити такі висновки. Чистий прибуток, як головна мета діяльності МП, мав від'ємне значення у 2020 р. у зв'язку з негативним впливом коронакризи на діяльність МП та 2022-2023 рр. в умовах впровадження воєнного стану. Отримання збитків МП обумовило їхню нерентабельну діяльність у вищезазначені роки. При цьому треба відзначити зменшення рівня збитків МП у 2023 р. майже у 7,5 раза в порівнянні з 2020 і 2022 роками відповідно, що свідчить про адаптацію малого бізнесу до сучасних умов, про що також свідчить питома вага прибуткових МП у 2023 р. на рівні 70,4 %, збиткових 29,6 %. У 2023 р. зріс обсяг

реалізованої продукції МП у порівнянні з роками періоду, що аналізується, при цьому зросли і витрати на персонал, вищими за показники 2023 р. вони були тільки у 2021 році. Позитивним моментом є зростання обсягу капітальних інвестицій МП, які здебільшого вкладаються в матеріальні активи, вищим їхній рівень був тільки у 2019 році.

Таблиця 3

Основні показники діяльності МП за період 2019-2023 рр.

Рік	Показники	Рік	Показники
Чистий прибуток, тис. грн		Рентабельність всієї діяльності МП, %	
2019	89449378,4	2019	7,0
2020	-25529406,1	2020	-1,8
2021	162021671,1	2021	11,1
2022	-93114442,8	2022	-6,2
2023	-12444748,8	2023	-0,7
Витрати на виробництво продукції (товарів, послуг), тис. грн		Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), тис. грн	
2019	895791570,4	2019	1839875890,0
2020	1030595823,8	2020	2064120734,4
2021	1375028137,7	2021	2576371440,7
2022	1251461750,9	2022	2101911968,7
2023	1305552501,3	2023	2668866290,6
Витрати на персонал, тис. грн		Витрати на оплату персоналу, тис. грн	
2019	148403887,7	2019	121440772,9
2020	167715058,9	2020	137136910,4
2021	185949551,3	2021	148711758,6
2022	172426885,4	2022	140324140,5
2023	196393786,1	2023	160290224,1
Капітальні інвестиції, тис. грн		Капітальні інвестиції у матеріальні активи, тис. грн.	
2019	84437348	2019	83070814
2020	44677926	2020	43745320
2021	75433811	2021	73438521
2022	54643387	2022	53182676
2023	77143164	2023	73866091

Джерело: складено авторами [15].

Наведений аналіз показників діяльності МП за останні п'ять років свідчить про суттєве погіршення їхньої діяльності у 2022 році, що обумовлено початком війни й незначне покращення у 2023 році. Враховуючи пріоритетне значення МП для відбудови та інноваційного оновлення економіки України, розвитку зовнішньоекономічних зав'язків, вирішенню проблем безробіття населення та ін., потребують вдосконалення наявні підходи до моделювання бізнес-процесів МП і удосконалення їх класифікації під впливом усіх ризиків і загроз сьогодення.

Моделювання бізнес-процесів передбачає побудову моделі їх реалізації (рис. 1).



Рис. 1. Економіко-кібернетична модель бізнес-процесів МП

Джерело: складено авторами.

При цьому в процесі моделювання необхідно враховувати, що кожний бізнес-процес має своє призначення і спрямований на вирішення конкретної проблеми. Деталізація бізнес-процесів МП дає змогу описати конкретні задачі, визначити обсяг ресурсів необхідних для їх виконання та відповідальних осіб.

Після моделювання і деталізації відбувається стадія запуску бізнес-процесів, яка в сучасних умовах потребує здійснення постійного моніторингу, побудови архітектури зазначених процесів з виявленням усіх взаємозв'язків в організаційній структурі МП. Трансформація фінансово-економічних відносин, що відбувається в умовах війни, потребує розроблення нових підходів до класифікації бізнес-процесів МП та використання сучасних інструментів їх реалізації з метою отримання додаткової вартості.

На виході на основі аналізу реалізації бізнес-процесів оцінюється їх ефективність завдяки зіставленню отриманих показників із запланованими відповідно до прийнятих бізнес-стратегій малих підприємств.

У процесі реалізації бізнес-процесів особливо в сучасних умовах часто виникають різноманітні збої, затримки, витрати часу тощо. Для їх усунення здійснюють оптимізацію бізнес-процесів.

Враховуючи всі виклики й загрози, що стоять перед МП, класифікація бізнес-процесів, з одного боку, повинна мати типову структуру, з іншого – включати специфічні особливості їхньої діяльності в умовах впровадження воєнного стану (рис. 2).

ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗВИТКУ ПРОДУКТИВНИХ СИЛ РЕГІОНУ

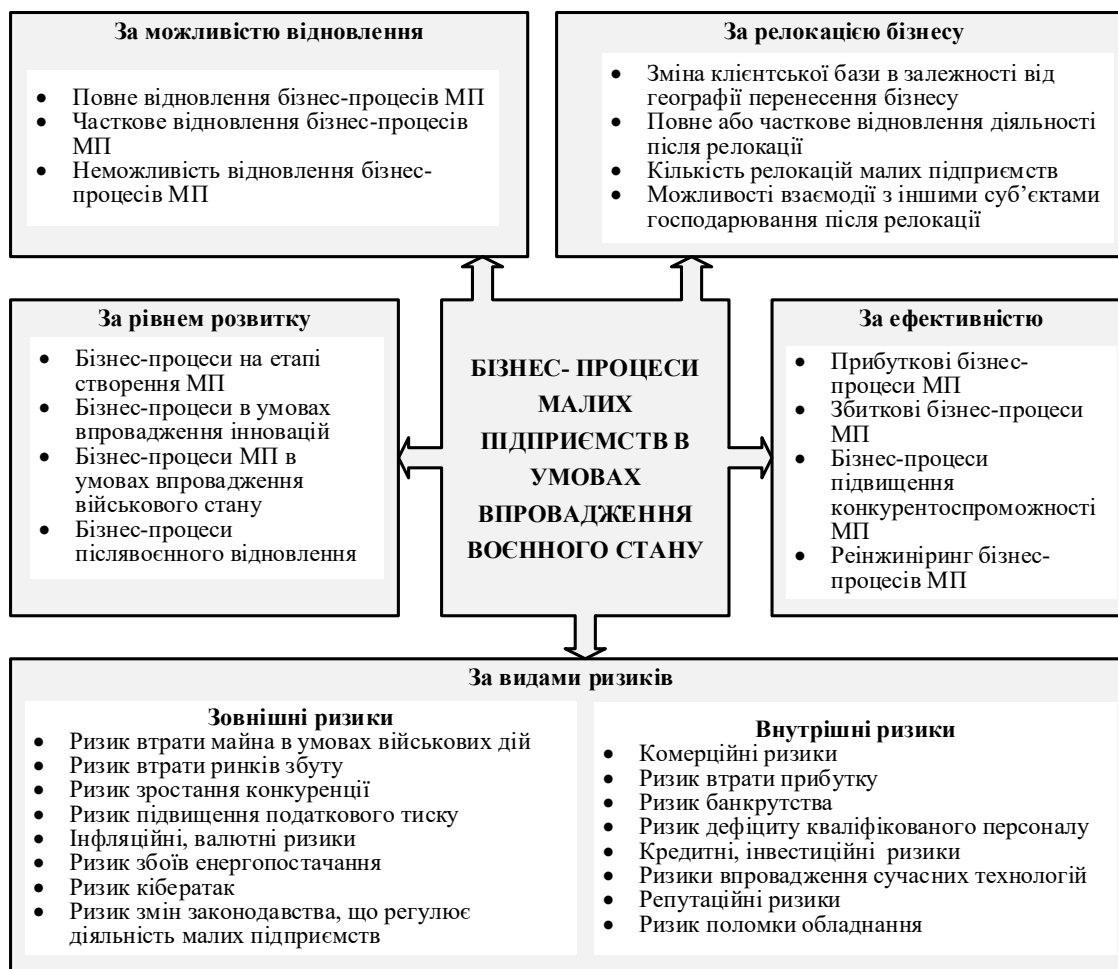


Рис. 2. Класифікація бізнес-процесів МП в умовах невизначеності та ризику

Джерело: складено авторами.

На нашу думку, наведена класифікація дає змогу найбільше врахувати зміни сучасного стану бізнес-середовища функціонування МП та побудувати оптимальну модель управління їх бізнес-процесами.

Розширення діяльності МП, підвищення ефективності й результативності їх бізнес-процесів потребує значних фінансових ресурсів. В умовах зниження прибутковості МП, дефіциту власних коштів реалізація планів відновлення, диверсифікації та розширення бізнесу потребує залучення коштів по лінії грантових і кредитних програм. Крім отримання грантів від держави та програм пільгового державного кредитування, залучити необхідну суму коштів на удосконалення бізнес-процесів МП можуть по лінії міжнародних фінансових організації, зокрема Європейського банку реконструкції і розвитку. Не дивлячись на вектор європейської інтеграції, розширення можливостей збуту продукції на ринки ЄС та отримання фінансової, консультаційної та технічної допомоги за рахунок програм Європейського Союзу, що реалізуються в Україні, підприємства малого бізнесу не завжди мають достатню інформацію про участь в європейських програмах і проектах, можливостях отримання кредитування по лінії європейських фінансових інститутів [16].

Висновки та пропозиції. Ефективність бізнес-процесів МП потребує вдосконалення їх класифікації за наведеними вище ознаками, а також в умовах цифровізації економіки використання сучасних цифрових інструментів до моделювання та ідентифікації бізнес-процесів, проведення бізнес-аналізу. Відновлення, диверсифікація, розвиток та впровадження нових бізнес-процесів на рівні МП потребує значної фінансової підтримки з боку держави і більшої проінформованості і сприяння розвитку фінансово-кредитної допомоги з боку ЄС та міжнародних фінансових інститутів.

Малий бізнес швидко реагує на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, у зв'язку з цим на рівні системного, процесного, комплексного, функціонального, нормативного, адміністративного, інтеграційного, маркетингового та інших підходів до управління бізнес-процесами необхідним є застосування принципів ESG. Впровадження зазначених принципів, які базуються на побудові бізнес-процесів з урахуванням перспектив і стандартів їх розвитку в екологічній, соціальній і управлінській сферах потребує розробки ESG стратегії для забезпечення сталого розвитку МП. Це дасть змогу розширити межі співпраці МП з інвесторами, міжнародними фінансовими організаціями, вийти на нові ринки збуту продукції та підвищити ефективність бізнес-процесів. Саме врахування принципів ESG при плануванні, реалізації, оцінюванні ефективності бізнес-процесів МП стане предметом дослідження подальших наукових праць із зазначеної тематики.

Список використаних джерел

1. Барометр амбіцій МСБ 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.payoneer.com/uk/resources/smb-barometer-2024>.
2. Авраменко Н. Перспективи відновлення українського бізнесу у повоєнний період. Економіка та суспільство [Електронний ресурс] / Н. Авраменко, В. Лебедченко, Н. Андрусенко. – 2022. – № 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-30>.
3. Бавико О. Є. Цифровізація бізнес-процесів як елемент стратегії сталого смарт-розвитку підприємницьких структур [Електронний ресурс]. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – 2023. – № 2(24). – С. 15–23. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/ejorpu/2023/No2/15.pdf>.
4. Гейдор А. П. Бізнес-процеси суб'єктів малого бізнесу: оптимізація та визначення ефективності [Електронний ресурс] / А. П. Гейдор, К. В. Заремба // Ефективна економіка. – 2020. – № 8. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_8_27.
5. Денисенко Л. О. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації [Електронний ресурс] / Л. О. Денисенко, С. Є. Шацька // Ефективна економіка. – 2012. – № 11. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_11_34.
6. Долга Г. Розвиток і тенденції цифровізації управління бізнес-процесами / Г. Долга, О. Хитрова // Сталий розвиток економіки. – 2024. – № 2(49). – С. 141–145. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-22>.
7. Коваль К. Інноваційно орієнтований розвиток бізнес-процесів на малих підприємствах / К. Коваль, О. Стеченко // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2024. – № 2(38). – С. 69–78. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2\(38\)-69-78](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2(38)-69-78).

8. Коломоєць Є. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності / Є. Коломоєць // Сталий розвиток економіки. – 2024. – № 4(51). – С. 72–80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-10>.

9. Кравченко М.О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств / М. О. Кравченко, В. О. Салабай // Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». – 2023. – № 26. – С. 148–153. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.286988>.

10. Попело О. В. Ефективність корпоративного управління в контексті оцінки бізнес-процесів підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Попело, Н. В. Іванова, М. В. Дубина // Бізнес Інформ. – 2023. № 7. – С. 164–175. – Режим доступу: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001438723>

11. Прокопенко М. О. Удосконалення класифікації бізнес-процесів промислових підприємств / М. О. Прокопенко // Ефективна економіка. – 2021. – № 12. DOI: [10.32702/2307-2105-2021.12.202](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.202).

12. Особливості процесів цифровізації малого та середнього бізнесу в Україні / О. І. Решетняк, Н. В. Белікова, О. К. Юрченко, К. Ю. Калашнікова // Бізнес Інформ. – 2024. – № 6. – С. 79–93.

13. Чигир А. М. Особливості формування інформаційно-комунікаційного забезпечення бізнес-процесів суб'єктів малого підприємництва / А. М. Чигир // Бізнес Інформ. – 2024. – № 6. – С. 368–375. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-368-375>.

14. Чорнобай Л. І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель [Електронний ресурс] / Л. І. Чорнобай, О. І. Дума // Економічний аналіз. – 2015. – № 2(22). – С. 171–182. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esan_2015_22%282%29__25.

15. Офіційний сайт Державної статистичної служби України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm.

16. Parubets O. M. Development of small and medium business in Ukraine with funding from the European Union / O. M. Parubets, O. V. Wojko, D. O. Sugonyako // *Baltic Journal of Economic Studies*. – 2019. – № 2(5). – С. 153–157.

References

1. SMB Ambitions barometer 2024. (2024). <https://www.payoneer.com/uk/resources/smb-barometer-2024>.

2. Avramenko, N., Lebedchenko, V., & Andrusenko, N. (2022). Perspektyvy vidnovlennia ukrainskoho biznesu u povoiennyi period [Prospects of recovery of ukrainian business in the post-war period]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (46). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-30>

3. Bavyko, O.Ye. (2023). Tsyfrovizatsiia biznes-protsesiv yak element stratehii staloho smart-rozvytku pidpriemnytskykh struktur [Digitalization of business processes as an element of the strategy for sustainable smart development of business structures]. *Ekonomichni zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu – Economic journal Odessa polytechnic university*, 2(24), 15–23. <https://economics.net.ua/ejopu/2023/No2/15.pdf>.

4. Heidor, A.P., & Zarembo, K.V. (2020). Biznes-protsesy subiektiv maloho biznesu: optymizatsiia ta vyznachennia efektyvnosti [Business processes of small business entities: optimization and determination of efficiency]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, (8). http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_8_27.

5. Denysenko, L.O., & Shatska S.Ie. (2012). Kontseptualni zasady klasyfikatsii biznes-protseviv, yak osnovy formuvannia biznes-systemy orhanizatsii [Conceptual principles of business process classification as a basis for the development of the organization business system]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, (11). http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_11_34.
6. Dolha, H., & Khytrova, O. (2024). Rozvytok i tendentsii tsyfrovizatsii upravlinnia biznes-protseivy [Development and trends in the digitalisation of business process management]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Development of Economy*, 2(49), 141–145. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-22>.
7. Koval, K., & Stechenko, O. (2024). Innovatsiino oriientovanyi rozvytok biznes-protseviv na malykh pidpriemstvakh [Innovation-oriented development of business processes at small enterprises]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, 2(38), 69–78. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2\(38\)-69-78](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2(38)-69-78).
8. Kolomoets, Ye. (2024). Tsyfrova transformatsiia biznesu yak osnova pidvyshchennia yoho konkurentospromozhnosti [Digital transformation of business as a basis for increasing its competitiveness]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Development of Economy*, 4(51), 72–80. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-10>.
9. Kravchenko, M.O, & Salabai V.O. (2023). Rol tsyfrovyykh transformatsii biznes-protseviv pidpriemstv [The role of digital transformations in the business processes of enterprises]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «Kyivskiy politekhnichnyi instytut – Economic Bulletin of National Technical University of Ukraine “Kyiv Polytechnical Institute”*, (26), 148–153. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.286988>
10. Popelo, O.V., Ivanova, N.V., & Dubyna, M.V. (2023). Efektyvnist korporatyvnoho upravlinnia v konteksti otsinky biznes-protseviv pidpriemstva [Efficiency of Corporate Governance in the Context of Evaluation of Business Processes of Enterprise]. *Biznes Inform – Business Inform*, (7), 164–175. <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001438723>.
11. Prokopenko, M.O. (2021). Udoskonalennia klasyfikatsii biznes-protseviv promyslovykh pidpriemstv [Improving the classification of business processes of the industrial enterprises”]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, (12). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.12.202.
12. Reshetnyak, O.I., Bielikova, N.V., Yurchenko, O.K., & Kalashnikova, K.Yu. (2024). Osoblyvosti protseviv tsyfrovizatsii maloho ta serednoho biznesu v Ukraini [Features of the Processes of Digitalization of Small and Medium-Sized Businesses in Ukraine]. *Biznes Inform – Business Inform*, (6), 79–93.
13. Chyhyr, A.M. (2024). Osoblyvosti formuvannia informatsiino-komunikatsiinoho zabezpechennia biznes-protseviv subiektiv maloho pidpriemnytstva [The Features of Formation of Information and Communication Support for Business Processes of Small Business Entities]. *Biznes Inform – Business Inform*, (6), 368–375. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-368-375>.
14. Chornobai, L.I., & Duma, O.I. (2015). Biznes-protseivy pidpriemstva: klasyfikatsiia ta strukturno-ierarkhichna model [Business processes of the enterprise: classification and structural and hierarchical model]. *Ekonomichnyi analiz – Economic analysis*, 2(22), 171–182. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2015_22%28%29_25.
15. Ofitsiyniy sait Derzhavnoi statystychnoi sluzhby Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. (n.d.). https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm.
16. Parubets, O.M., Bojko, O.V., & Sugonyako, D.O. (2019). Development of small and medium business in Ukraine with funding from the European Union. *Baltic Journal of Economic Studies*, 2(5), 153–157.

Отримано 11.11.2024

UDC 005.936.3

Kristina Koval

PhD, associate professor of the Department of Entrepreneurship and Trade
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: kristy80kv@stu.cn.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3796-6653>

ResearcherID: [AAI-2121-2019](https://orcid.org/AAI-2121-2019)

Oleksandr Stechenko

PhD student

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: astechik@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0002-0860-846X>

**SCIENTIFIC AND PRACTICAL APPROACHES
TO THE CLASSIFICATION OF BUSINESS PROCESSES
OF SMALL ENTERPRISES OF UKRAINE IN CONDITIONS
OF UNCERTAINTY AND RISK**

The article is aimed at studying the existing classification features of business processes of small enterprises and, based on their analysis, substantiating the author's vision of their improvement in the context of uncertainty and risk caused by the war. By researching scientific works on the above issues, the author has identified general and author's approaches to the classification of business processes of enterprises, in particular small businesses. In the article, changes in the number of small enterprises in 2019-2023, as well as their performance are analyzed. The analysis of performance indicators of small enterprises over the past five years shows significant deterioration in their performance in 2022 due to the outbreak of war and slight improvement in 2023. Given the priority importance of small enterprises for reconstruction and innovative renewal of the Ukraine's economy, the author points out the need to improve the existing approaches to modelling business processes of small enterprises and improve their classification under the impact of all risks and threats of today. The economic and cybernetic model of business processes of small enterprises has been built, which allows modelling them, detailing the, evaluating their efficiency, effectiveness, productivity and, is necessary, optimizing them. Given all challenges and threats faced by small enterprises, scientific and practical approaches to classifying their business processes have been improved. It is noted that business processes, on the one hand, should have a typical structure, and, on the other hand, should include specific features of small enterprises in the context of martial law. The author's own approaches to the classification of business processes of small enterprises are proposed by the following features: recovery opportunities, business relocation, development level, types of risk, efficiency. To improve the efficiency of business processes of small enterprises, it is proposed in the article to use ESG principle, which is based on building business processes considering the prospects and standards of their development in the environmental, social and managerial spheres. Practical application of this principle requires development of the ESF strategy to ensure sustainable development of small enterprises, expanding boundaries of cooperation with investors, international financial organizations, and partners, which will help improving efficiency of their business processes.

Keywords: small enterprises, business process, classification, efficiency, approaches, risks.

Fig.: 2. Table: 3. References: 16.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-111-118](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-111-118)

УДК 621.311:005

JEL Classification: Q47

Микола Миколайович Корзаченко

кандидат технічних наук, доцент кафедри технологій зварювання та будівництва
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: korzachenko_87@stu.cn.ua. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5674-8662>

ResearcherID: F-5177-2016

ВИКОРИСТАННЯ КОНЦЕПЦІЇ LEAN-CONSTRUCTION В ЕНЕРГОМЕНЕДЖМЕНТІ

У статті на прикладі аудиту та робіт із термомодернізації лікарні м. Чернігова розглянуто впровадження концепції Lean-Construction. Lean-Construction є ефективним інструментом для впровадження ощадливих та енергоефективних рішень у будівництві та реконструкції. Наведено основні принципи ощадливого будівництва та застосування в енергоменеджменті. У порівнянні з сучасними технологіями енергоменеджменту запропонований підхід дозволяє досягати значного скорочення витрат, підвищення продуктивності та екологічної стійкості. Для досліджуваного об'єкта надано процедури з експлуатації та обслуговуванню. Розроблено етапи налаштування системи диспетчеризації по об'єкту.

Ключові слова: Lean-Construction; енергоменеджмент; аудит; будівельні проекти; ощадливе будівництво; цінність для клієнта; управління ресурсами; BIM; IoT; модернізація.

Рис.: 2. Бібл.: 11.

Постановка проблеми. Енергоспоживання становить значну частку витрат у промисловості, транспорті, житлово-комунальному секторі. Ефективне використання енергії сприяє зниженню витрат та допомагає зменшити залежність від обмежених природних ресурсів. Збільшення доступності енергії підтримує економічний ріст, створення нових технологій і робочих місць.

В Україні енергоефективність житлово-комунальних об'єктів нижче нормативних вимог і енергоспоживання аналогічних об'єктах в країнах Європи у 2-3 рази. Проектування та будівництво енергоощадних будівель є одним із найважливіших питань сучасного світу. Ефективне застосування енергоресурсів за рахунок використання інноваційних рішень є ключем до вирішення цієї проблеми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У монографії [1] проведено аналіз стану забудови та підходи щодо побудови інформаційно-вимірювальних систем моніторингу енергоефективності.

Питання енергетичного менеджменту розглянуті в [2].

Різниця між традиційною бізнес-моделлю та бізнес-моделлю lean – підходу наведена в [3].

Питаннями Lean-Construction в енергоменеджменті займалися дослідники, практики та інженери з різних галузей, які об'єднували принципи Lean-Construction та енергоменеджменту для оптимізації процесів у будівництві та управлінні енергетичними ресурсами, зокрема: Glenn Ballard, Gregory Howell, Luis Alarcon, Rafael Sacks, Олена Бутенко, Галина Рижаківа, Малихін Михайло тощо.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Не зважаючи на значну кількість законодавчих актів, нормативних документів та постанов [4; 5; 6], щодо питань енергозбереження, комплексного підходу щодо термомодернізації старих об'єктів не розроблено. Більшість будівель просто утеплюють ззовні, залишаючи поза увагою такі місця, як цоколь, горище, вхідні двері, вікна, система опалення та вентиляції тощо.

Мета статті. Розробити системний підхід до вирішення проблеми термомодернізації об'єктів і надати пропозиції щодо застосування сучасної управлінської концепції lean-construction.

Виклад основного матеріалу. Lean-Construction (ощадне будівництво) – це управлінська концепція, яка зосереджена на підвищенні ефективності будівельних процесів, мінімізації втрат та максимізації цінності для клієнта. Вона була започаткована у Сполучених Штатах Америки в 1990-х роках. Її розробка значною мірою спиралася на принципи Lean Manufacturing (ощадливого виробництва), які вперше були описані в рамках виробничої системи компанії Toyota. Вперше ідеї Lean Construction були систематизовані та розвинуті завдяки діяльності Lean Construction Institute, яке було засноване у 1997 році Грегорі Говеллом (Gregory Howell) та Гленом Баллардом (Glenn Ballard). Це дослідницька й освітня організація, яка популяризує ощадливі методи роботи в будівельній галузі.

У сфері енергоменеджменту ця концепція стає дедалі популярнішою завдяки своєму потенціалу для оптимізації енергоспоживання, скорочення витрат і забезпечення екологічної стійкості.

Процес оптимізації під час модернізації будівель повинен полягати в пошуку «слабких місць», а пізніше вже впровадження відповідних технологій відповідно до потреб.

Основні принципи Lean-Construction та їх застосування в енергоменеджменті [3]:

1. Мінімізація втрат.

У Lean-Construction виділяють сім типів втрат (перевиробництво, очікування, зайві процеси, дефекти тощо). В енергоменеджменті це може стосуватися:

- надмірного енергоспоживання через неправильне проєктування або експлуатацію обладнання;

- втрат енергії через неефективну теплоізоляцію або застарілі системи опалення;

- надлишкового використання електроенергії через нераціональне освітлення.

2. Безперервне вдосконалення.

Постійний аналіз і вдосконалення процесів управління енергоресурсами. Використання сучасних технологій моніторингу та контролю споживання енергії (наприклад, «розумні» лічильники). Регулярний енергетичний аудит для виявлення зон покращення.

3. Залучення учасників процесу.

Активна участь всіх зацікавлених сторін (інженерів, підрядників, замовників, працівників) у розробці та впровадженні енергетично ефективних рішень. Проведення навчання персоналу щодо ощадного використання енергоресурсів.

4. Організація потоків.

Забезпечення безперервності енергетичних процесів, уникнення простоїв та перевантажень. Оптимізація розподілу енергії в будівельних проєктах, що включає адаптивне управління ресурсами залежно від потреб.

5. Інтеграція інформаційних технологій.

Використання BIM (Building Information Modeling) для прогнозування та управління енергоспоживанням на всіх етапах будівництва. Впровадження IoT (Internet of Things) для збору даних про споживання енергії в реальному часі.

6. Фокус на цінності для клієнта.

Енергетично ефективні рішення [7; 8] не лише скорочують витрати, але й підвищують комфорт і екологічну стійкість об'єкта. Створення «зелених» будівель відповідно до сертифікатів енергоефективності (LEED [9], BREEAM [10]) забезпечує економічні, екологічні та соціальні вигоди, сприяючи раціональному використанню ресурсів.

Як приклад можна привести проведені роботи з енергоаудиту чотирьох поверхової будівлі лікарні в м. Чернігів, що зведена в 1968 році. Будівля з керамічної цегли на цементно-піщаному розчині, стіна завтовшки 510 мм не утеплена, має старі дерев'яні вікна, двері та зношені комунікації. Вентиляція природна, без механічного примусу. Горище та підвал не опалюються. Для оцінки поточного енергоспоживання об'єкта, виявлення неефективностей і розробку рекомендацій для їх усунення було проведено енергоаудит. Процес проведення аудиту включав шість основних етапів, як показано на рис. 1.

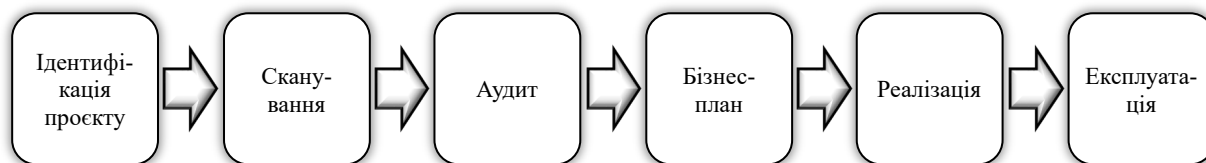


Рис. 1. Етапи впровадження енергоаудиту лікарні

Джерело: розроблено автором.

Значення коефіцієнтів опору теплопередачі для стін, цоколю, перекриття, вікон, дверей не відповідають нормативним значенням. Всі трубопроводи теплової мережі, прокладені в межах підвалу, без теплоізоляції. Існуюча загальнообмінна припливно-витяжна вентиляція не працює та перебуває в неробочому стані (частково розібрані конструкції).

Перелік заходів розроблених на основі аудиту: утеплення стін та цоколю, утеплення покриття та перекриття, заміна вікон та дверей на енергоефективні з встановленням довідників на двері, балансування системи опалення, промивка системи опалення, реконструкція системи опалення з встановлення екранів за приладами опалення, улаштування індивідуального теплового пункту, реконструкція системи вентиляції, модернізація системи освітлення.

Розподіл витрат на термомодернізацію об'єкта представлено на рис. 2.



Рис. 2. Розподіл витрат

Джерело: діаграма побудована на основі досліджень, які проведені під час виконання енергоаудиту лікарні [11].

Усі елементи будівлі потребують правильної експлуатації та обслуговування для забезпечення їх нормального функціонування і тривалого строку експлуатації. Для будівель повинно бути розроблено опис конкретних процедур по експлуатації та її обслуговуванню.

Для досліджуваного об'єкта можна виділити такі процедури:

1. Візуальний контроль за цілісністю конструкції утеплювача та оздоблювальних матеріалів. У разі виявлення пошкоджень необхідно вжити заходів щодо їх швидкого усунення.

2. Чистка водостоків. Підтримання порядку на ділянці.

3. Візуальний контроль за цілісністю конструкції утеплювача та гідроізоляційного килима. У разі виявлення пошкоджень необхідно вжити заходів по їх якомога скорішому усуненню.

4. Візуальний контроль за цілісністю та герметичністю конструкції вікон та дверей, стану ущільнюючих матеріалів, працездатність системи автоматичного доведення дверей. У разі виявлення пошкоджень необхідно вжити заходів щодо їх швидкого усунення.

5. Контроль за освітлюваними пристроями.

6. Контроль за експлуатацією системи опалення.

7. Контроль за експлуатацією системи вентиляції.

Своєчасне виявлення та усунення недоліків та пошкоджень, своєчасне та якісне обслуговування обладнання та матеріалів, дозволять забезпечити протягом усього часу експлуатації розрахункову економію та скоротити витрати, які могли б виникнути при виконанні непередбачених ремонтних робіт.

Висновки і пропозиції. Lean-Construction є ефективним інструментом для впровадження ощадливих та енергоефективних рішень у будівництві та реконструкції. У поєднанні з сучасними технологіями енергоменеджменту цей підхід дозволяє досягати значного скорочення витрат, підвищення продуктивності та екологічної стійкості.

Переваги впровадження Lean-Construction в енергоменеджменті:

1. Зниження енергоспоживання завдяки раціоналізації процесів і оптимальному використанню ресурсів.

2. Скорочення витрат. Виявлення та усунення енергетичних втрат знижує фінансові витрати на експлуатацію.

3. Екологічна стійкість. Менше споживання енергії означає зниження викидів CO₂ і впливу на довкілля.

4. Покращення якості обслуговування. Ефективне управління енергоресурсами створює комфортні умови для відвідувачів та персоналу, забезпечуючи оптимальний температурний режим та якість повітря в будівлях.

5. Підвищення якості. Стабільний контроль за енергетичними показниками забезпечує високий рівень функціонування об'єкта.

Для існуючих об'єктів, зокрема лікарні в м. Чернігів необхідно передбачати систему диспетчеризації:

- забезпечення оперативного контролю параметрів, стану обладнання, режимів роботи та управління на об'єкті;

- зниження витрат на експлуатацію об'єкта;

- забезпечення управлінського персоналу своєчасною та достовірною інформацією для аналізу та прийняття рішення;

- зниження витрат праці на зняття та обробку показів вимірювальних приладів, підвищення достовірності інформації;

- підвищення рівня безпеки праці;
- діагностика стану та режимів роботи обладнання з наступною сигналізацією;
- своєчасне визначення та ліквідація відхилень технологічних параметрів від заданих режимів;
- ведення архіву значень параметрів, формування звітів за необхідний інтервал часу (змiна, доба, місяць, рік).

Етапи облаштування системи диспетчеризації по об'єкту можуть бути такі:

1. Встановлення нових лічильників з комплектацією інтерфейсом передачі даних.
2. Встановлення контролера для збору даних теплової мережі та управлінням опаленням.
3. Улаштування ліній з'єднання між контролером та наявним лічильником.
4. Встановлення GPRS-модему для передачі даних по мобільному каналу зв'язку.
5. Інтеграція у загальноміську систему SCADA (Supervisory Control and Data Acquisition).

Список використаних джерел

1. Моніторинг енергоефективності малоповерхових будівель: монографія / О. І. Терещук, Є. Ю. Сахно, Д. В. Маргасов, М. М. Корзаченко. – Чернігів : ЧНТУ, 2018. – 356 с.
2. Ігнат'єва І. А. Управління стратегічним потенціалом у контексті забезпечення енергетичними ресурсами / Ірина Ігнат'єва, Юрій Сербенівський // Empirio. – 2024. – Т. 1, № 1. – С. 73-81.
3. Бутенко О. П. Використання концепції Lean-Construction в управлінні будівельними підприємствами / О. П. Бутенко, А. О. Єрмакова, Ю. С. Бондаренко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2016. – №55. – С. 85-91.
4. Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2050 року [Електронний ресурс] : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 квітня 2023 р. № 373-р. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-%D1%80#>.
5. Про енергетичну ефективність [Електронний ресурс]. Закон України від 15 листопада 2024 № 1818-ІХ. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20#Text>.
6. Про впровадження систем енергетичного менеджменту [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 23 грудня 2021 р. № 1460. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1460-2021-%D0%BF#Text>.
7. Impact of different LEED versions for green building certification and energy efficiency rating system: A Multifamily Midrise case study / A. Rastogi, J. K. Choi, T. Hong, M. Lee // Applied Energy. - 2017. - Vol. 205. - Pp. 732–740. doi:10.1016/j.apenergy.2017.08.149.
8. Reeder Linda. Guide to green building rating systems : understanding LEED, Green Globes, Energy Star, the National Green Building Standard, and more. – Hoboken, N. J. : Wiley, 2010. Print.
9. United States Green Building Council (USGBC), «LEED Green Building Rating System» Washington, D.C., 1999.

10. BREEAM UK New Construction Non-Domestic Buildings Technical Manual: Version: SD5076 Issue: 0.1(DRAFT) IssueDate:11/02/2014.

11. Шеремет Ю. В. Реконструкція лікувального корпусу медичного центру в м. Чернігові із застосуванням енергозберігаючих технологій та організації безбар'єрного архітектурного середовища (комплексний) : магістерська робота : 192 Будівництво та цивільна інженерія [Електронний ресурс] / Ю. В. Шеремет, Ю. М. Корнієць, Н. Л. Корнієнко ; керівник роботи Корзаченко М. М., Руденко М. М. – Чернігів : Національний університет «Чернігівська політехніка», 2020. – 263 с. – Режим доступу: <http://ir.stu.cn.ua/123456789/21683>

References

1. Tereshchuk, O.I., Sakhno, Ye.Iu., Marhasov, D.V., Korzachenko, M.M. (2018). *Monitorynh enerhoefektyvnosti malopoverkhovykh budivel [Energy efficiency monitoring of low-rise buildings]*. CNTU.

2. Ihnatieva, I., Serbenivskiy, Yu. (2024). Upravlinnia stratehichnym potentsialom u konteksti zabezpechennia enerhetychnymy resursamy [Management of strategic potential in the context of providing energy resources]. *Empirio*, 1(1), 73-81.

3. Butenko, O. P., Yermakova, A. O., Bondarenko, Yu. S. (2016). Vykorystannia kontseptsii Lean-Construction v upravlinnia budivelnymy pidpriemstvamy [Using the concept of Lean-Construction in the management of construction enterprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Herald of the economy of transport and industry*, (55), 85-91.

4. Pro skhvalennia Enerhetychnoi stratehii Ukrainy na period do 2050 roku [On the approval of the Energy Strategy of Ukraine for the period up to 2050], Order № 373-p (April 21, 2023). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-%D1%80#>.

5. Pro enerhetychnu efektyvnist [About energy efficiency], Law № 1818-IX (November 15, 2024). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20#Text>.

6. Pro vprovadzhennia system enerhetychnoho menedzhmentu [About the introduction of energy management systems], Decree № 1460 (December 23, 2021). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1460-2021-%D0%BF#Text>.

7. Rastogi, A., Choi, J.K., Hong, T., & Lee, M. (2017). Impact of different LEED versions for green building certification and energy efficiency rating system: A Multifamily Midrise case study. *Applied Energy*, 205, 732–740.

8. Reeder, Linda (2010). *Guide to green building rating systems: understanding LEED, Green Globes, Energy Star, the National Green Building Standard, and more*. Hoboken, N. J.: Wiley, Print. doi.org/10.1002/9781118259894.

9. United States Green Building Council (USGBC), “LEED Green Building Rating System” (1999). Washington, D.C.

10. BREEAM UK New Construction Non-Domestic Buildings Technical Manual: Version: SD5076 Issue: 0.1(DRAFT) IssueDate:11/02/2014.

11. Sheremet, Yu.V., Korniiets, Yu.M., Korniienko, N.L. (2020). *Rekonstruktsiia likuvalnoho korpusu medychnoho tsentru v m. Chernihovi iz zastosuvanniam enerhozberihaiuchykh tekhnolohii ta orhanizatsii bezbariernoho arkhitekturnoho seredovyshcha (kompleksnyi) [Reconstruction of the medical building of the medical center in Chernihiv using energy-saving technologies and organization of a barrier-free architectural environment (complex)]*. Natsionalnyi universytet «Chernihivska politekhnikha». <http://ir.stu.cn.ua/123456789/21683>

Отримано 28.11.2024

UDC 621.311:005

Mykola Korzachenko

PhD in Engineering Sciences, Associate Professor of Welding Technologies and Construction Department at Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: korzachenko_87@stu.cn.ua. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-5674-8662>**ResearcherID:** [F-5177-2016](https://orcid.org/0000-0002-5674-8662)

APPLICATION OF THE LEAN-CONSTRUCTION CONCEPT IN ENERGY MANAGEMENT

Energy consumption constitutes a significant share of costs in industry, transportation, buildings, and households. Efficient energy use contributes to cost reduction. Increasing energy availability supports economic growth, the creation of new technologies, and job opportunities. Efficient energy utilization helps reduce dependence on limited natural resources. The design and construction of energy-efficient buildings are among the most critical issues in the modern world. The effective application of energy resources through innovative solutions is key to addressing this challenge.

In Ukraine, a comprehensive approach to the thermal modernization of old facilities has not been developed. Most buildings are simply insulated externally, neglecting areas such as the basement, attic, entrance doors, windows, heating, and ventilation systems, among others.

This article examines the implementation of the Lean-Construction concept through the example of an energy audit and thermal modernization works at a hospital in Chernihiv. Lean-Construction is an effective tool for introducing cost-efficient and energy-efficient solutions in construction and reconstruction. The optimization process during building modernization should focus on identifying «weak points» and subsequently implementing appropriate technologies according to specific needs. The work outlines the main principles of lean construction and their application in energy management. Combined with modern energy management technologies, the proposed approach enables significant cost reductions, increased productivity, and environmental sustainability.

For the studied facility, procedures for operation and maintenance have been provided. These involve monitoring the integrity of insulation and finishing materials, cleaning systems, ensuring the integrity and airtightness of window and door structures, maintaining sealing materials, ensuring the functionality of automatic door-closing systems, and controlling lighting devices, heating systems, and ventilation systems. Stages for equipping a dispatching system for the facility have also been developed.

Keywords: *Lean-Construction; energy management; audit; construction projects; lean construction; customer value; resource management; BIM, IoT; modernization.*

Fig.: 2. References: 11.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-119-129](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-119-129)

УДК 331.3:005.95/96

JEL Classification: J20; J21

Алла В'ячеславівна Холодницька

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

Аліна Юрївна Бондаренко

здобувачка вищої освіти
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: A.l.i.n.a.Bondarenko2818@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9792-2440>

КОРПОРАТИВНИЙ КОУЧИНГ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ПРОФЕСІЙНОГО СТАНОВЛЕННЯ МОЛОДІ

У статті досліджено сутність корпоративного коучингу та його основних принципів, як інноваційної та ефективною HR-технології. Оцінено вплив коучингу на кар'єрний розвиток молодих спеціалістів. Виявлено основні причини звільнення працівників та роль коучингу у зменшенні плинності кадрів. Акцентується увага на тому, що основною метою коучингу є досягнення цілей працівника, шляхом розвитку власних способів мислення, пошуку ефективних рішень та моделей поведінки. Доведено, що завдяки корпоративному коучингу результати праці кожного працівника зростатимуть, розкриватиметься трудовий потенціал, нові здібності й навички. Виявлено, що коучинг дозволяє уникнути прогалин у роботі з персоналом, а також здійснювати контроль над професіоналізмом та ефективністю працівників, тим самим запобігаючи виникненню конфліктів у робочому середовищі та професійному вигоранню персоналу.

Ключові слова: коучинг; управління персоналом; HR-технології; менеджмент; кар'єра; талант-менеджмент; молодь; професійне становлення.

Рис.: 4. Бібл.: 13.

Постановка проблеми. В умовах постійного науково-технічного розвитку, диджиталізації, стрімких змін бізнес-середовища підприємства постійно постають перед різноманітними викликами. За таких умов важливо мати працівників, які не лише чудово виконують професійні обов'язки, а й постійно навчаються та завжди готові адаптуватися до мінливих умов.

Традиційні підходи до управління поступово втрачають свою дієвість, зважаючи на нові виклики, що посилюються воєнним станом. Тому необхідно знаходити сучасні управлінські технології, що сприятимуть професійному становленню молодих фахівців, а також безперервному розвитку персоналу. У цьому контексті коучинг може стати дієвою HR-технологією.

В умовах війни, коли потрібно працювати в умовах підвищених ризиків, посиленої тривожності, необхідності весь час підтримувати мотивацію, цілеспрямованість та продуктивність, важливо розглянути можливість співпраці з професійними коучами або ж ввести таку посаду на підприємстві. Це дозволить забезпечити підтримку працівників, у частині посилення їхньої

мотивації до праці, цілепокладання, підвищення стресостійкості, нарощування продуктивності праці та бажання до саморозвитку, що дозволить підприємствам досягати поставлених цілей, бути конкурентоспроможними на ринку праці, підтримувати власний бренд роботодавця.

Використання корпоративного коучингу дозволить виховувати молодих прогресивних лідерів, які в майбутньому будуть ефективно виконувати покладені на них обов'язки; розкрити потенціал працівників підприємства, навчити їх управляти власним станом, ресурсами, емоціями, розвивати комунікаційні навички, налагоджувати ефективну співпрацю з колегами, що в результаті сприятиме досягненню високих результатів праці.

Аналіз останніх публікацій. Питанням використання коучингу як HR-технологій присвятили свої праці багато вітчизняних науковців. Над аналізом технології розкриття внутрішнього потенціалу працівника працювала О. В. Захарова [4], О. О. Гетьман [2] займається вивченням інноваційних методів розвитку персоналу. Вагомий внесок у дослідження коучингу, як інструменту вдосконалення роботи з персоналом зробила О. О. Костовська [3]. Вивченням коучингу, як технології всебічного розвитку персоналу займаються Л. Лук'янова, С. Бабушко, О. Баніт, С. Є. Пиріжок, І. О. Сабат та Т. В. Вонберг [6; 1; 8].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. В Україні коучинг ще не набув великої популярності, а тому варто приділити увагу популяризації корпоративного коучингу та доцільності його впровадження у практику управління персоналом вітчизняних підприємств. Зі зростанням трудової міграції молоді, виникає потреба в дослідженні переваг коучингу, які дозволять зменшити відтік молодих спеціалістів за кордон. Варто дослідити нові, сучасні моделі роботи коуча з працівниками та описати головні аспекти ефективної співпраці.

Зараз управління персоналом постійно розвивається, виникають нові умови, у яких потрібно діяти інакше, ризиковано, з застосуванням нових підходів до вирішення завдань та проблем. Наявність кваліфікованих, вмотивованих спеціалістів у наш час є проблемою, адже в умовах війни мотивація людей постійно знижується, тим самим зменшуючи їхній потенціал та амбіції. Потрібно акцентувати увагу на розвитку систем мотивації та залучення коучингу в процес роботи кожного вітчизняного підприємства. Впровадження таких практик дозволить покращити емоційний стан персоналу та спрямувати їхню енергію на підвищення загальної продуктивності праці. Як показує практика, певна кількість керівників сучасних підприємств не мають уявлення про сутність коучингу та які результати можна отримати завдяки йому.

Пошук нових сучасних технологій професійного розвитку та блага кожного працівника є актуальним на сьогодні, адже від результативності праці працівників залежить економічний стан будь-якої організації.

Метою статті є дослідження доцільності використання корпоративного коучингу як ефективного інструменту управління персоналом, підвищення продуктивності праці молодих працівників та зменшення плинності кадрів.

Виклад основного матеріалу. Корпоративний коучинг є процесом, який пов'язаний не лише з мотивуванням працівника, а і спрямований на збільшення та накопичення нових знань, напрацювання нових професійних умінь, навичок, з використанням різних методів управління колективною та індивідуальною поведінкою, завдяки розкриттю потенціалу кожного працівника, розвитку компетенцій та управління знаннями.

Коучинг на робочому місці дозволяє розширити бачення працівника щодо власних можливостей та виявити нові приховані таланти. При застосуванні коучингу відбувається пряма комунікація між коучем та працівником. Перед коуч-сесією працівник перед собою ставить конкретні цілі, які пов'язані з його кар'єрним зростанням, виконанням обов'язків, розвитком набутих навичок і знань, а також згідно з цілями організації, у якій він працює. Виконуючи певний перелік операцій, працівник проходить шлях пізнання власного потенціалу та амбіцій, а коуч у цей час надає йому підтримку та певні рекомендації. Актуальною є розробка програм корпоративного коучингу без залучення бізнес-коучів. Вбачається, що керівник або hr-фахівець може пройти навчання з коучингу, а потім використати ці знання при підготовці коучингової програми для працівників.

Варто також зауважити, що коуч не дає конкретних порад щодо вирішення проблем працівників та правильності дій, що спрямовані на їхнє професійне зростання. Не варто застосовувати коучинг, якщо працівники не готові до співпраці з коучами, така практика буде неефективна та потягне за собою лише витрати фінансів та часу.

Дослідження Harvard Business Review доводять, що коучинг є одним із 5 найефективніших методів у бізнесі, завдяки якому зменшується рівень конфліктів та скарг на умови праці, скорочується плинність кадрів та оптимізуються фінансово-економічні показники діяльності підприємства, покращуються макроекономічні показники країни.

Manchester Inc провели опитування серед 100 керівників компаній, які вже мають досвід коучингу, дійшли таких висновків:

– соціально-трудова відносина між працівниками покращились майже на 77 %;

– зросла інтенсивність командної роботи (на 67 %);

– оптимізувалась комунікація між співробітниками (на 63 %);

– підвищилася задоволеність працею у працівників (на 61 %);

– зросла продуктивність праці (на 53 %);

– знизився рівень конфліктів (на 52 %);

– підвищилася якість виконання робіт чи надання послуг (на 48 %).

Майже 84 % компаній, що входять до рейтингу Fortune 500, використовують коучинг як стиль менеджменту [10].

Розглянемо 10 основних принципів корпоративного коучингу (рис. 1), щоб глибше дослідити його можливу ефективність та користь для підприємства.

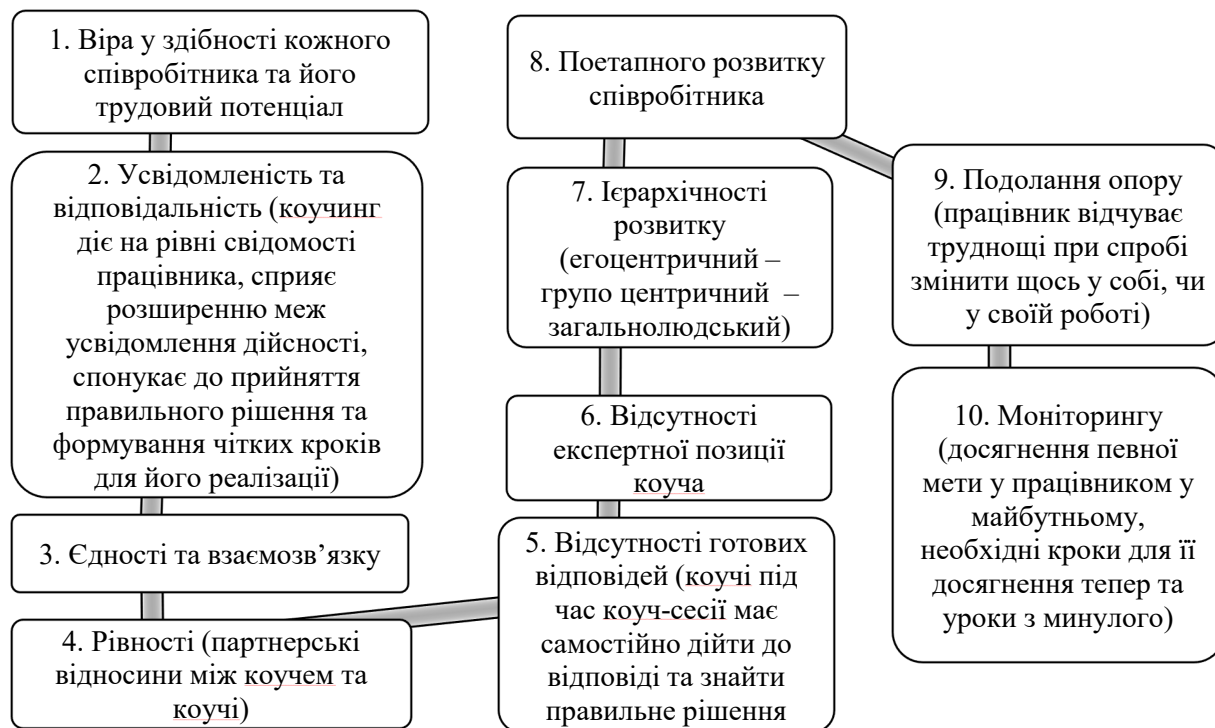


Рис. 1. Основні принципи корпоративного коучингу

Джерело: складено авторами за [4].

Молодь в Україні потребує підтримки в процесі їхньої професійної кар'єри. Важкі часи, в тому після навчання, емоційне вигорання та невпевненість у власних силах розсіюють увагу молодих спеціалістів і не дають змоги розвивати свій потенціал, який необхідний зараз підприємствам.

На рис. 2 представлено динаміку чисельності молоді в Україні. У період з 2011 по 2022 роки чисельність молоді скоротилась в 1,39 раза. На сьогодні кількість молоді ще менша, що зумовлено трудовою міграцією, а також загибеллю на війні. Розвиток коучингу в Україні сприятиме скороченню стрімкого зменшення кількості молодого населення та поверненню тих, хто вже виїхав.

Якщо молодь оцінить переваги коучингу, то ми матимемо власних спеціалістів, які допоможуть покращити фінансово-економічні показники підприємств та загальний стан ринку праці в Україні. Сьогодні молоді люди не хочуть втрачати час на проходження різних курсів, виконання завдань та опрацювання нового навчального матеріалу. Молодь хоче одразу діяти, що не завжди це є гарною стратегією.

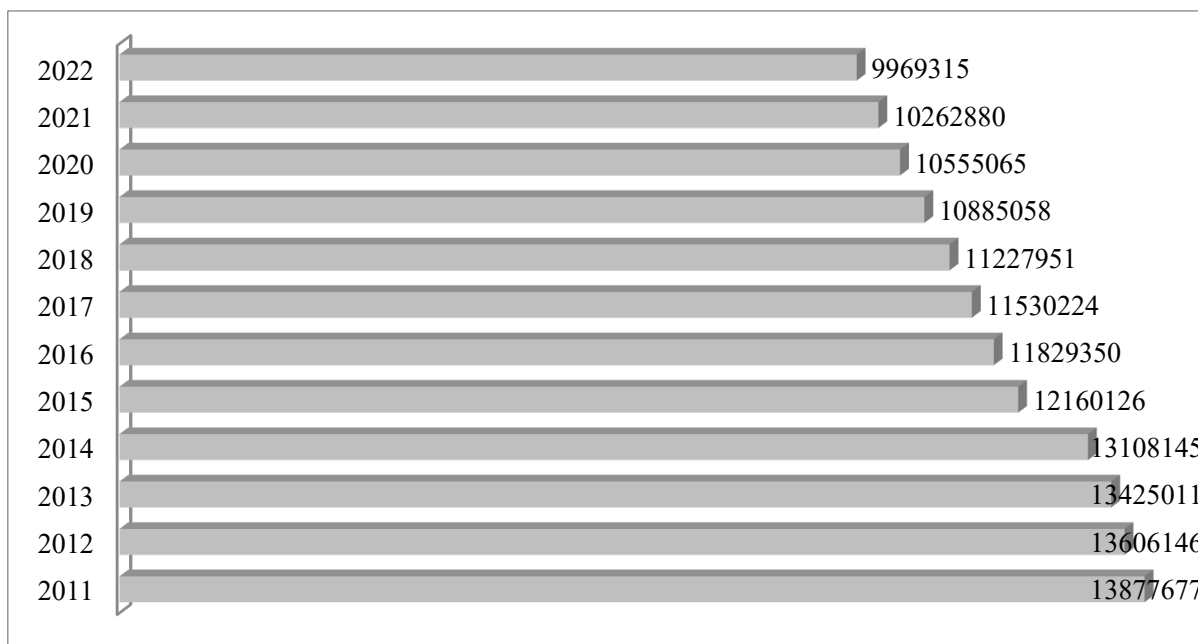


Рис. 2. Динаміка чисельності молоді у віці 14-34 років в Україні за 2011-2022 роки

Джерело: складено з використанням [13].

Коучинг дає можливість подивитися на ситуацію з різних сторін, що спонукає молодь до вирішення професійних завдань за допомогою нових підходів, допомагає швидше адаптуватися до колективу, функціональних обов'язків, умов праці та робочого місця, розвивати лідерські навички, відчувати власний внесок у спільні результати праці колективу, підвищити мотивацію до праці.

Ефективна формула корпоративного коучингу має мати такий вигляд (рис. 3).

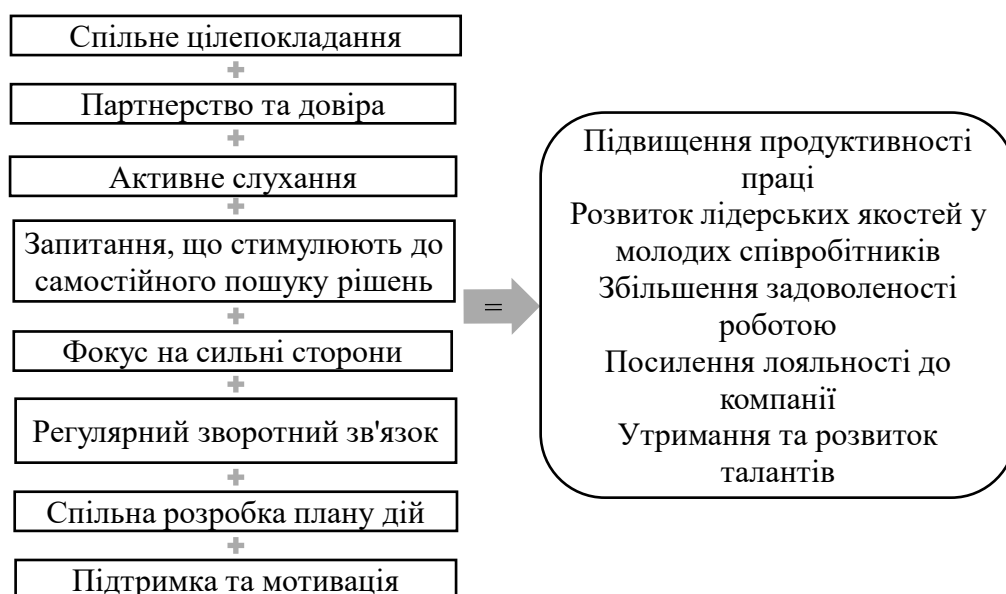


Рис. 3. Ефективна формула корпоративного коучингу

Джерело: сформовано авторами.

Як і впровадження будь-яких інновацій, введення технологій коучингу може супроводжуватися опором. Причиною такого опору може бути шаблонне сприйняття завдань працівниками, яке включає вказівки та розпорядження, а не відповідальність та автономність.

Втім, нині більшість молодих працівників прагнуть бути відповідальними та мати можливість самостійно виконувати поставлені завдання, що допомагає відчутти власну значущість у діяльності підприємства. Тому важливо впроваджувати коучинг поступово, застосовуючи покрокову програму адаптації працівників до такого нововведення. Відкритість, чутливість та поступовість є основою, що дозволить менеджеру впроваджувати й використовувати коучинг у своїй роботі, зводячи при цьому опір змінам до мінімуму.

На рис. 4 наведено 10 основних причин звільнень молодих працівників.



Рис. 4. Актуальні причини звільнення з роботи молодих працівників
Джерело: складено авторами на основі [9].

Зважаючи на причини звільнень, вихід із ситуації вбачаємо у використанні практик коучингу вітчизняними підприємствами, що сприятиме утриманню та професійному розвитку молодих працівників. Співпраця молодих

працівників з коучем стане мотиватором виникнення нових ідей, дозволить розуміти цілі організації, самостійно вирішувати оперативні задачі, які є дорученням від керівництва.

Також коучинг навчить молодих спеціалістів раціонально підходити до розподілу власного часу, щоб швидше виконувати обов'язки, при цьому витрачати менше зусиль. Відповідальність та самостійні при розв'язанні певної проблеми шляхом пошуку альтернативних рішень стане ще одним позитивним результатом роботи з коучем.

У сучасних умовах молоді працівники шукають для себе більш привабливі робочі місця, втрачаючи ті, де вони б могли отримати цінний досвід та розвинути власні можливості. Керівники, які вже використовують коучинг у роботі персоналу, зменшують плинність кадрів, завдяки тому, що дають можливість кар'єрного зростання цих працівників у межах власного підприємства.

Вважаємо, що запровадження коучингу дозволить розвивати таланти в межах підприємства та скоротить потребу пошуку нових спеціалістів. У більшості випадків працівники, працюючи тривалий термін на одній посаді, втрачають інтерес до розвитку власної кар'єри. Відповідно зменшується відсоток ресурсу, який він може застосовувати при виконанні професійних завдань. Молоді спеціалісти, які сьогодні є джерелом нових, свіжих, сучасних ідей, провідниками в ІТ-технологіях, що також важливі для успішних компаній та рушійною силою змін, мають бути сталими в питанні працевлаштування та зацікавленими в постійній роботі.

Прогнозувати розвиток коучингу досить важко, але можна впевнено сказати, що впровадження цієї методики та її основних принципів на підприємствах України стане рушійною силою для розвитку та досягнення вищих результатів та підвищення мотивації працівників. Принципи коучингу закладуть нові основи та рушійні сили для розвитку підприємств та задаватимуть нові, сучасні тенденції розвитку менеджменту.

Міжнародні дослідження практики коучингу показують, що приблизно 87 % компаній користуються цим поняттям, а орієнтовано 82 % для розвитку лідерського потенціалу та 60 % для розвитку спеціальних навичок та компетенцій [7].

Перевагами корпоративного коучингу для працівника є можливість знаходження ефективних шляхів вирішення проблем та підвищення власної продуктивності. Коуч може допомогти молодому фахівцю зі складанням кар'єрного плану, а також професійним зростанням та виявленням власного трудового потенціалу, розвитком гнучких навичок.

Корпоративний коучинг дозволить навчити працівників брати більше відповідальності на себе. У результаті керівництво не лише помітить потенціал персоналу, а й розгляне можливість підвищення заробітної плати, кар'єрного зростання та розвитку молодих працівників. Це сприятиме підвищенню мотивації, формуванню відчуття причетності до компанії, ідентифікації себе з колективом, що у підсумку сприятиме утриманню молодих талановитих співробітників.

Висновки та пропозиції. Коучинг сприяє постійному та безперервному навчанню всім бізнес-процесам організації, закріплення знань, набуття та розвитку нових навичок та налаштувань в індивідуальному порядку або малою групою із 2–4 осіб. Корпоративний коучинг допомагає уникати прогалин у роботі персоналу, постійно контролювати їхні професійні здобутки та досягнення ключових показників ефективності, одночасно запобігаючи конфліктам та вигоранню співробітників.

До переваг корпоративного коучингу можна віднести мотивацію, яка спрямовує персонал на краще виконання завдань, формування згуртованого колективу, вдосконалення тайм – менеджменту, збільшення довіри між керівником компанії та персоналом. Коучинг дає керівництву ефективний, не складний інструментарій, що допомагає командам досягати поставлених завдань із меншим використанням часу та зусиль, спрямовує на досягнення результату та оптимізацію процесів.

Серед недоліків можна виділити пошук кардинально різних підходів до роботи з кожним працівником чи підрозділом підприємства, що потребує напруження різноманітних технологій та методів проведення коуч-сесій.

Також варто враховувати, що в умовах війни та підвищеної нестабільності та загрози життю у працівників зростає рівень стресу. Проведення коуч-тренінгів навчить працівників управляти стресом не лише на робочому місці, а й в особистому житті.

Враховуючи невпинне зростання конкуренції на ринку, впровадження інноваційних технологій, економічну невизначеність та соціальну нестабільність, підходи до впровадження коучингу вимагають дедалі більшої гнучкості та адаптивності, що дозволить швидко адаптуватися до будь-яких змін, а також залучати та утримувати молодих працівників.

Список використаних джерел

1. Вонберг Т. В. Розвиток українського hr-менеджменту в умовах трансформацій [Електронний ресурс] / Т. В. Вонберг, О. С. Ковальчук // Тенденції та перспективи розвитку менеджменту в умовах глобальних викликів: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. Херсонський державний аграрно-економічний університет. 2024. – Режим доступу: https://www.ksau.kherson.ua/files/konferencii/2024/06/mater_24_06_24.pdf.

2. Гетьман О. О. Інноваційні методи розвитку [Електронний ресурс] / О. О. Гетьман, А. О. Білодід // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/116.pdf>.

3. Костовська В. О. Можливості коучингу для удосконалення роботи з персоналом [Електронний ресурс] / В. О. Костовська // Розвиток системи управління закладом освіти : матеріали Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції. – Харків : Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди, 2021. – С. 150-154. – Режим доступу: <https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/820c86a9-a9f2-4572-952a-3a7b4beae4bb/content#page=150>.

4. Коучинг : навчально-методичний посібник для здобувачів освітньо-наукового ступеня «доктор філософії» зі спеціальності 051 Економіка усіх форм навчання / [упоряд. О. В. Захарова] М-во освіти і науки України; Черкас. держ. технол. ун-т. – Черкаси : ЧДТУ, 2020. – 65 с.

5. Коучинг для HR-а: модний тренд чи ефективний інструмент? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sourceit.com.ua/ua/blog/kouching-dlya-hr-a-modnyy-trend-ili-effektivnyy-instrument/>.

6. Лук'янова Л. Коучинг як інноваційна технологія особистісного і професійного розвитку персоналу [Електронний ресурс] / Л. Лук'янова, С. Бабушко, О. Баніт // Ročenka Ukrajinska-Slovenská. – Slovakia : Európsky inštitút ďalšieho vzdelávania, 2018. – S. 154-167. – Режим доступу: <https://www.eeda.sk/dok/publikacie/ostatne/2018-rocenka-ukrajinsko-slovenska.pdf>.

7. Нежинська О. О. Основи коучингу : навчальний посібник / О. О. Нежинська, В. М. Тименко. – Київ ; Харків : ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. – 220 с.

8. Пиріжок С. Є. Коучинг як особливий інструмент розвитку менеджменту [Електронний ресурс] / С. Є. Пиріжок, О. В. Солоїд // Проблеми та перспективи розвитку науки та освіти України в особливих умовах євроінтеграції : Міжнародна науково-практична конференція. – Вінниця : Вінницький кооперативний інститут, 2023. – С. 143-145. – Режим доступу: <https://vki.vin.ua/ua/wp-content/uploads/2023/06/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA-03-04.05.23-%D1%80..pdf#page=143>.

9. Причина звільнення з роботи | 10+ поширених причин у 2024 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ahaslides.com/uk/blog/reason-for-leaving-job/>.

10. Розвиток коучингу в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.coaching-academy.online/rozvitok-kouchingu-v-ukra%D1%97ni/>.

11. Сторожук О. В. Коучинг як перспективна технологія консалтингу [Електронний ресурс] / О. В. Сторожук, І. С. Чуйко // Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції. – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. – С. 363-364. Режим доступу: <https://eir.zp.edu.ua/server/api/core/bitstreams/936e632f-9306-40ea-8745-35771fa719ee/content#page=364>.

12. Холодницька А. Розробка та впровадження системи талант-менеджменту як стратегічного інноваційного інструменту управління персоналом / А. Холодницька, В. Шкалаберда // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2023. – № 2 (34). – С. 88-100.

13. Чисельність молоді віком від 14 до 35 років в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://inmol.org/stat/younght-count-ua/>.

References

1. Vonberg, T.V., & Kovalchuk, O.S. (2024). Rozvytok ukraïnskoho HR-menedzhmentu v umovakh transformatsii [Development of Ukrainian hr-management in conditions of transformations]. *Tendentsii ta perspektyvy rozvytku menedzhmentu v umovakh hlobalnykh vyklykiv [Trends and prospects of development of management in conditions of global challenges]*: materials of the III International Scientific and Practical Conference (p. 18). Kherson State Agrarian and Economic University. https://www.ksau.kherson.ua/files/konferencii/2024/06/mater_24_06_24.pdf.

2. Hetman, O.O., & Bilodid, A.O. (2017). Innovatsiini metody rozvytku [Innovative methods of development]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national problems of the economy*. <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/116.pdf>.

3. Kostovska, V.O. (2021). Mozhlyvosti kouchynhu dlia udoskonalennia roboty z personalom [Possibilities of coaching for improving work with personnel]. *Rozvytok systemy upravlinnia zakladom osvity [Development of the educational institution management system]*: materials of the All-Ukrainian Scientific and Practical Online Conference (p. 150-154). Kharkiv National Pedagogical University named after H. S. Skovoroda. <https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/820c86a9-a9f2-4572-952a-3a7b4bae4bb/content#page=150>.

4. Zakharova, O.V. (ed.) (2020). *Kouchynh: navchalno-metodychnyi posibnyk dlia zdobuvachiv osvitho-naukovoho stupenia «doktor filosofii» zi spetsialnosti 051 Ekonomika usikh form navchannia Ministry of Education and Science of Ukraine [Coaching: educational and methodological guide for holders of the educational and scientific degree "Doctor of Philosophy" in the specialty 051 Economics of all forms of education]*. Cherkasy state technology Univ. Cherkasy: ChDTU.

5. Kouchynh dlia HR-a: modnyi trend chy efektyvnyi instrument? [Coaching for HR: a fashionable trend or an effective tool?]. (n.d.). <https://sourceit.com.ua/ua/blog/kouching-dlya-hr-a-modnyi-trend-ili-effektivnyi-instrument/>.

6. Lukianova, L., Babushko, S., & Banit, O. (2018). Kouchynh yak innovatsiina tekhnolohiia osobystisnoho i profesiinoho rozvytku personalu [Coaching as an innovative technology of personal and professional development of personnel]. *Ročenka Ukrainska-Slovenská. Slovakia: European Institute of Further Education*, 154-167. <https://www.eeda.sk/dok/publikacie/ostatne/2018-rocenka-ukrajinsko-slovenska.pdf>.

7. Nezhyńska, O.O., & Tymenko, V.M. (2017). *Osnovy kouchynhu [Basics of coaching]*. "DISA PLUS" LLC.

8. Pyrizhok, S.Ye., & Soloid, O.V. (2023). Kouchynh yak osoblyvyi instrument rozvytku menedzhmentu [Coaching as a special tool for management development]. *Problemy ta perspektyvy rozvytku nauky ta osvity Ukrainy v osoblyvykh umovakh yevrointehratsii [Problems and prospects for the development of science and education in Ukraine in the special conditions of European integration]*: International Scientific and Practical Conference (p. 143-145). Vinnytsia Cooperative Institute. <https://vki.vin.ua/ua/wp-content/uploads/2023/06/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA-03-04.05.23-%D1%80..pdf#page=143>.

9. Prychyna zvilnennia z roboty. 10+ poshyrenykh prychnyn u 2024 rotsi [Reason for dismissal | 10+ Common Reasons in 2024]. (2024). <https://ahaslides.com/uk/blog/reason-for-leaving-job/>.

10. Rozvytok kouchynhu v Ukraini [Development of coaching in Ukraine]. (n.d.). <https://www.coaching-academy.online/rozvitok-kouchingu-v-ukra%D1%97ni/>.

11. Storozhuk, O.V., & Chuiko, I.S. (2023). Kouchynh yak perspektyvna tekhnolohiia konsaltnykh [Coaching as a prospective consulting technology]. *Suchasni trendy sotsialno-ekonomichnykh peretvoren ta intelektualizatsii suspilstva v umovakh staloho rozvytku [Modern trends of socio-economic transformations and intellectualization of society in conditions of sustainable development]*: materials of the 2nd International Scientific and Practical Conference (p. 363-364). "Zaporizka Polytechnic" National University. <https://eir.zp.edu.ua/server/api/core/bitstreams/936e632f-9306-40ea-8745-35771fa719ee/content#page=364>.

12. Kholodnytska, A., & Shkalaberda, V. (2023). Rozrobka ta vprovadzhennia systemy talant-menedzhmentu yak stratehichnoho innovatsiinoho instrumentu upravlinnia personalom [Development and implementation of the talent management system as a strategic and innovative personnel management tool]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, (2(34)), 88-100.

13. Chyselnist molodi vikom vid 14 do 35 rokiv v Ukraini [Number of youth aged 14 to 35 in Ukraine]. (n.d.). <https://inmol.org/stat/younght-count-ua/>.

Отримано 17.11.2024

UDC 331.3:005.95/.96

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: allakhodnytska@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5563-3591>

ResearcherID: [JXK-0807-2024](https://orcid.org/0000-0001-5563-3591)

Alina Bondarenko

student

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: A.l.i.n.a.Bondarenko2818@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0006-9792-2440>

CORPORATE COACHING AS EFFECTIVE TOOL FOR PERSONNEL MANAGEMENT AND PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF YOUNG PEOPLE

In the article, the essence of corporate coaching and its basic principles as innovative and effective HR technology is explored. The main principles of corporate coaching include belief in abilities of each employee and his/her labour potential, awareness and responsibility, unity and interconnection, equality, gradual development of the employee, lack of expert position of the coach and ready-made answers, overcoming resistance, and monitoring of achievements. The dynamics of the number of young people in 2011-2022 is studied.

Impact of coaching on the career development of young professionals is assessed. The authors propose a formula for effective corporate coaching, which combines features of cooperation between a coach and a young specialist and expected results of this cooperation. The main reasons for employee dismissal and the role of coaching in reducing staff turnover are identified. It is noted that corporate coaching will allow employees to learn to take more responsibility, develop leadership skills and their own professional knowledge and skills. This will help to increase motivation, create a sense of belonging to the company, and identify with the team, which is a prerequisite for retaining young talented employees.

The emphasis is placed on the fact that the main goal of coaching is to achieve the employee's goals by developing their own ways of thinking, finding effective solutions and behavioural patterns. The coaching process unlocks a person's potential, develops new abilities and skills that increase efficiency and productivity.

It has been proven that corporate coaching will help each employee's performance improve, unlocking labour potential, new abilities and skills. It has been found that coaching helps to avoid gaps in the work with personnel, as well as to control professionalism and efficiency of employees, thereby preventing conflicts in the work environment and professional burnout.

Keywords: *coaching; HR management; HR technologies; management; career; talent management; youth; professional development.*

Fig.: 4. References: 13.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-130-137](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-130-137)

УДК 332.14:502.33

JEL Classification: O21

Олеся Олександрівна Хохуляк

кандидат економічних наук, доцент, докторант

Київський національний університет будівництва і архітектури (Київ, Україна)

E-mail: oleolex.22@gmail.com. ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0778-5501>

ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

У статті представлено наукове обґрунтування та теоретико-методичні засади формування маркетингових стратегій сталого розвитку територіальних громад. Охарактеризовано роль маркетингу території для забезпечення сталого розвитку територіальних громад. Проаналізовано основні тенденції розвитку маркетингових стратегій у територіальному управлінні, включаючи позиціонування територіальних громад як ключову функцію. Визначено важливість врахування якісних і кількісних показників у процесі позиціонування та запропоновано методи адаптації класичних маркетингових стратегій до умов територіальних громад. Доведено, що маркетинг території в сучасних умовах має ґрунтуватися на створенні та впровадженні маркетингової стратегії сталого розвитку територіальних громад, яка передбачає залучення та активну взаємодію всіх стейкхолдерів розвитку території.

Ключові слова: територіальні громади; сталий розвиток; маркетинг; територія; стратегія, позиціонування.

Рис.: 1. Табл.: 2. Бібл.: 9.

Постановка проблеми. Сучасні тенденції глобалізації та посиленої міжрегіональної конкуренції вимагають від територіальних громад пошуку нових підходів до розвитку та підвищення власної конкурентоспроможності. Зокрема, запровадження в систему муніципального управління принципів сталого розвитку, що передбачає збалансування економічних, соціальних та екологічних чинників. У цьому контексті маркетингові стратегії набувають особливого значення, оскільки створюють умови для ефективного використання внутрішніх ресурсів, приваблення інвестицій та формування позитивного іміджу громади [1]. Маркетинг територій являє собою комплексну діяльність зі створення й просування конкурентних переваг певної території (регіону, міста чи окремої громади) з метою її подальшого розвитку. Маркетинг територій будується на засадах класичного маркетингу, проте враховує багатовимірний характер території як економічної, соціальної та екологічної системи. Основою моделі сталого розвитку, з позиції територіального маркетингу є ідейне обґрунтування того факту, що можливо зберегти динаміку поступального зростання в соціально-економічній сфері та покращити якість життя людей, одночасно зберігаючи сприятливе навколишнє природне середовище [2; 3].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На підставі проведених досліджень можна стверджувати, що маркетинг останніми десятиліттями суттєво еволюціонував. Від класичної концепції [4], орієнтованої на отримання прибутку завдяки довгостроковим взаємовигідним відносинам із цільовою аудиторією, він виразно змістився в бік соціально спрямованої концепції та різних її модифікацій.

У сучасних умовах пріоритетом ділової активності стає не лише задоволення споживачів, а й превентивне врахування нагальних потреб суспільства. Важливо те, що дослідження підтверджують факт, що бізнес розглядає врахування потреб суспільства не як додаткове навантаження, а як необхідну складову взаємодії з різними партнерами, де домінує пошук і задоволення інтересів стейкхолдерів [5]. До того ж, наприклад, Р. Мак Кенан підкреслював роль маркетингу як внутрішнього і зовнішнього інтегратора, що також має велике значення для розширення маркетингової діяльності в контексті території [6]. Дослідження вітчизняних дослідників А. Гуменюк та О. Гарматюк присвячені розумінню територіального маркетингу, як цілеспрямованої діяльності з розроблення та впровадження комплексу заходів, що сприяють максимальному задоволенню соціально-економічних інтересів території та її споживачів [7]. Акцент на розробці та впровадженні комплексу заходів вказує на багатовимірний характер територіального маркетингу. Це може включати різні сфери, такі як економічний розвиток, інфраструктура, соціальні програми, екологічні ініціативи тощо. Такий підхід дозволяє враховувати різні аспекти життя території та забезпечувати їхній гармонійний розвиток. Однак для успішної реалізації цього підходу необхідно ефективно подолати виклики, пов'язані з координацією, ресурсним забезпеченням та вимірюванням результатів.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. У сучасних реаліях концепція маркетингу сталого розвитку територій, яка, попри схожість із соціально-етичним (соціально орієнтованим) маркетингом, базується не на транзакційному підході, а на маркетингу відносин. Це зумовлює потребу глибшого дослідження та врахування її специфіки, зосереджених у своїх соціально-економічних трансформаціях на клієнтоорієнтованих рішеннях із розрахунком на тривалу перспективу. Застосування концепції маркетингу сталості в розвитку територіальних громад передбачає використання маркетингових інструментів, що має істотне значення для реалізації задекларованих цілей сталого зростання.

Метою статті є обґрунтування науково-методичних та практичних засад формування маркетингових стратегій сталого розвитку територіальних громад, визначення ключових чинників, що впливають на їх успішність, а також узагальнення відповідних рекомендацій для органів місцевого самоврядування.

Виклад основного матеріалу. Для залучення інвестицій у локальні проекти на місцевому рівні та забезпечення ефективного функціонування територіальних систем необхідно впроваджувати продуману стратегію формування іміджу території в межах цілісної стратегії маркетингу. При цьому варто зазначити, що маркетинг за останні десятиліття зазнав значних змін. Від класичної концепції, яка зосереджувалася на отриманні прибутку через довгострокові

взаємовигідні відносини з цільовими аудиторіями, він чітко схилився до соціально орієнтованих підходів та їхніх різних варіацій. Ці чинники значною мірою зумовлені впровадженням концепції сталого розвитку, яка акцентує увагу на збереженні ресурсів, підтриманні ресурсного потенціалу територій, їх раціональному використанні та підвищенні енергоефективності.

Щодо розуміння сутності маркетингу території, резюмуючи наявні в літературі формулювання та основні характеристики, можна відзначити, що вони головним чином стосуються деталізації об'єкта, а саме масштабу території з подальшим застосуванням до неї маркетингових інструментів. Крім того, вони вказують на нові можливості розвитку території завдяки об'єднанню зусиль учасників цього процесу, стейкхолдерів територіального розвитку. При цьому більшість формулювань та їх концептуальний зміст стосуються питань маркетинг-менеджменту та маркетингового управління територією. У цих підходах основою є маркетинговий аналіз можливостей, визначення цілей і завдань, а також розробка маркетингової стратегії розвитку території, яка включає аналітичний компонент. Це свідчить про необхідність розробки маркетингової стратегії розвитку території як основи для реалізації маркетингу території.

При обговоренні процесу стратегування та розробки маркетингової стратегії розвитку територій, дослідники зазвичай виділяють кілька основних етапів (рис. 1).

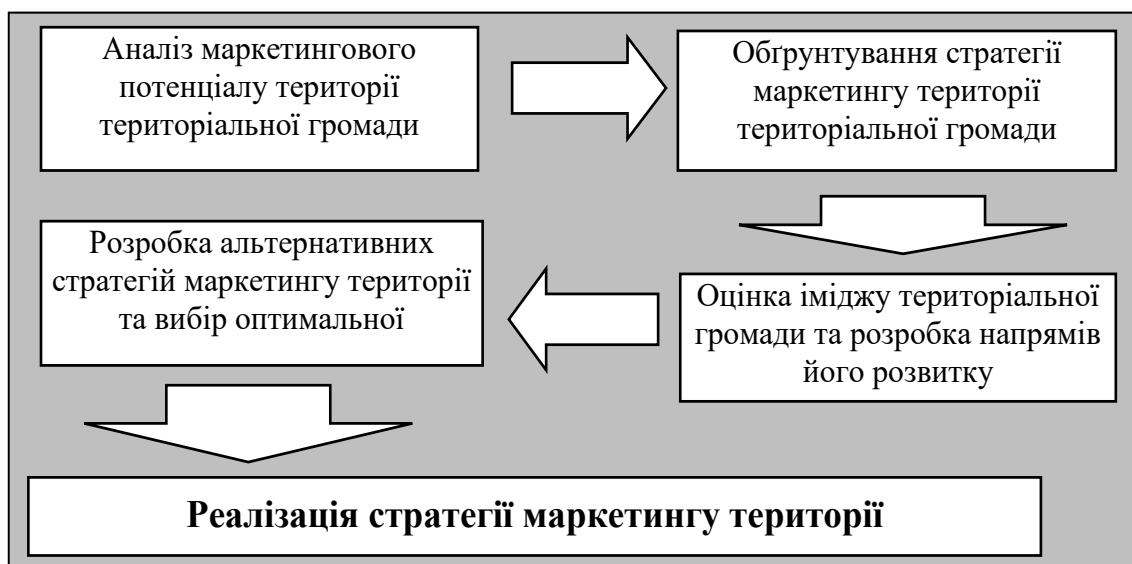


Рис. 1. Елементи стратегування процесу маркетингу території територіальних громад

Джерело: розроблено автором на основі [1; 6].

Для обґрунтування чинників, що впливають на реалізацію маркетингових стратегій сталого розвитку територіальних громад, слід зазначити, що здійснення маркетингу території базується на комплексі якісних та кількіс-

них показників. Ці показники визначають структуру та зміст території, забезпечуючи необхідні параметри для ефективного впровадження маркетингових стратегій.

Одну з фундаментальних та найбільш значущих маркетингових функцій з урахуванням показників сталого розвитку є позиціонування територіальної громади. Цей процес відіграє важливу роль у формуванні стратегічних рішень, визначаючи оптимальну маркетингову модель поведінки громади стосовно інших територій. Аналізуючи поточний стан громади, можна оцінити її перспективи, виділити сильні сторони, виявити слабкі місця та підкреслити унікальні риси. Територіальне позиціонування спрямоване на посилення конкурентних переваг, забезпечення подальшого розвитку та закріплення лідерських позицій. Воно передбачає створення інвестиційно привабливої і конкурентоспроможної території. Основна мета полягає у виявленні, акцентуванні та створенні унікальних характеристик громади, які забезпечать її довготривалі конкурентні переваги.

Позиціонування є важливою складовою сталого розвитку територіальних громад, адже воно дозволяє визначити їх місце в розрізі району, регіону чи країни загалом. Для цього використовують такі методи: порівняльний аналіз показників сталого розвитку, рейтингування та результати маркетингових досліджень, що дають змогу отримати комплексну оцінку територіальної громади. На основі ключових показників і офіційних статистичних даних, що характеризують рівень сталого розвитку можна точно визначити, яку позицію займає кожна територіальна громада у загальній системі.

Позицію територіальної громади в загальній системі оцінювання (P) можна визначити, використовуючи формулу (1):

$$P = \frac{P_1 + P_2 + P_3 \dots + P_n}{N}, \quad (1)$$

де P_1, \dots, P_n – позиція територіальної громади за окремими показниками сталого розвитку;

N – кількість показників обраних для аналізу.

Наступним етапом є адаптація методики формування стратегій позиціонування, запропонованої Ф. Котлером і К. Келлером [8] до умов територіального розвитку, що передбачає визначення відповідних значень, які відображають маркетингові стратегії позиціонування (табл. 1).

Таблиця 1

Адаптація «класичних» маркетингових стратегій позиціонування до умов територіальних громад

За методикою Ф. Котлера та К. Келлера	За авторською методикою
40% - для компаній лідерів	від 0,71 до 1,00 - для громад лідерів
30% - для претендентів на лідерство	від 0,51 до 0,70 - для громад претендентів на лідерство
20% - для послідовників	від 0,31 до 0,50 - для громад послідовників
10% - для нішерів	від 0,01 до 0,30 - для громад нішерів

Згідно з логікою запропонованих рішень є можливість надати відповідні рекомендації з реалізації маркетингової стратегії позиціонування на основі класичної теорії маркетингу (табл. 2).

Таблиця 2

Маркетингові стратегії позиціонування територіальної громади на основі класичної теорії маркетингу

Відповідні значення та позиція територіальної громади	Маркетингові стратегії позиціонування територіальної громади
(0,71-1,00) громада лідер	<ul style="list-style-type: none"> • стратегія завоювання нових ринкових позицій через пошук можливостей для співпраці, освоєння нових ніш, залучення додаткового фінансування та інвесторів; • стратегія збереження наявних ринкових позицій, що забезпечується шляхом проведення комплексних маркетингових заходів; • стратегія випередження, яка базується на постійному моніторингу дій громад-конкурентів; • реактивна стратегія передбачає оперативну відповідь на будь-які дії конкурентів
(0,51-0,70) громада претендент на лідерство	<ul style="list-style-type: none"> • фронтальна стратегія, що зосереджується на використанні конкурентних переваг інших громад, потребує значних ресурсів і ґрунтується на паритеті конкурентних позицій; • флангова стратегія спрямована на виявлення слабких сторін громади-конкурента та використання цих прогалин для власної переваги; • оточувальна стратегія реалізується через наступальні дії, які враховують усі слабкі сторони конкурентів, щоб забезпечити перевагу громади
(0,31-0,50) громада послідовник	<ul style="list-style-type: none"> • пасивна стратегія, що передбачає повторення дій громади-лідера, але зі зниженою якістю; • копіювальна стратегія, що передбачає точне відтворення дій громади-лідера; • стратегія адаптації, яка передбачає модифікацію дій з акцентом на поліпшення їхньої якості
(0,01-0,30) громада «володар ніші»	<ul style="list-style-type: none"> • нішева стратегія, що полягає у пошуку вузькоспеціалізованих ринкових сегментів, які залишаються поза увагою громад-конкурентів через їхню специфіку чи невеликі обсяги; • обхідна стратегія фокусується на маркетингових заходах, менш цікавих для конкурентів, що дозволяє уникнути прямої конкуренції (така стратегія вимагає від територіальної громади швидкого реагування на зміни та максимально ефективного використання ресурсів).

Джерело: розроблено автором на основі [8; 9].

Варто зазначити, що позиціонування громад-лідерів з погляду маркетингу посідає провідне місце серед інших територіальних громад. Їх характеризує високий рівень активності, що забезпечує залучення значних ресурсів і ефективне використання наявного потенціалу. Громада-претендент на лідерство, своєю чергою, поступається лідеру за ключовими показниками і є його прямим конкурентом. Громада-послідовник діє за аналогією з лідером, переймаючи його досвід і впроваджуючи подібні заходи. Інші громади мають уникати прямої конкуренції, зосереджуючись на активному пошуку нових ринкових сегментів, що дозволяє йому зайняти вигідну позицію без конфронтації з лідерами.

Висновки і пропозиції. Отже, формування стратегії маркетингу територіальної громади повинно базуватися на глибокому аналізі ключових соціо-еколого-економічних показників, що дає змогу визначити її поточне становище, сильні та слабкі сторони. При цьому сучасний маркетинг території повинен враховувати принципи сталого розвитку, включаючи енергоефективність, збереження ресурсів та довгострокову орієнтацію на соціально-економічне благополуччя громади.

Позиціонування громади дозволяє закріпити конкурентні переваги, створити привабливий інвестиційний імідж та забезпечити її довготривалу конкурентоспроможність. Класичні підходи до позиціонування, такі як стратегії лідерів, претендентів на лідерство, послідовників та нішевих гравців, можуть бути адаптовані до потреб територіальних громад, що дозволяє ефективно впроваджувати маркетингові інструменти.

Також слід зазначити, що для ефективної реалізації маркетингових стратегій сталого розвитку територій необхідно інтегрувати в систему управління територіальних громад питання, які відповідають загальним принципам сталого розвитку. Це також повинно базуватися на оцінці поточного стану регіональної соціо-еколого-економічної системи щодо впровадження цієї концепції. Такий підхід передбачає проведення загального моніторингу ситуації та визначення найбільш важливих напрямків розвитку для територіальної громади.

Список використаних джерел

1. Kotler P. Marketing Places Europe: How to Attract Investments, Industries, Residents and Visitors to Cities, Communities, Regions, and Nations in Europe / P. Kotler, C. Asplund, I. Rein, D. Haider. – London: Financial Times Prentice Hall, 1999.
2. Устік Т. В. Маркетинг регіонів як складова стратегії сталого розвитку: виклики, перспективи та інструментарій / Т.В. Устік // Український журнал прикладної економіки та техніки. – 2024. – Том 9. – № 2. – С. 28–32.
3. Шкуратов О.І. Використання інструментів екологічного маркетингу в господарській діяльності аграрних підприємств / О.І. Шкуратов, І.С. Воронецька // Економіка природокористування і охорона навколишнього середовища: [зб. наук. пр.]: [У 2 ч.]. – Київ : ДУ «ІЕПСР НАНУ», 2012. – Ч.2. – С. 214–218.

4. Kotler P. *Marketing Management Analysis, Planning, and Control*. P. Kotler. – Prentice-Hall, Upper Saddle River. – 1967. – 628 p.
5. Fassin Y. The Reasons Behind Non-Ethical Behaviour in Business and Entrepreneurship / Y. Fassin // *Journal of Business Ethics*. – 2005. – Vol. 60. – № 3. – P. 265-279.
6. McKenna R. *Relationship Marketing* / R. McKenna. – N.Y. : Addison-Wesley, 1991.
7. Гуменюк А. Територіальний маркетинг як напрям підвищення конкурентоспроможності підприємств / А. Гуменюк, О. Гарматюк // *Економіка та суспільство*. – 2021. – № 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-49>.
8. Kotler P. *Marketing Management (15th ed.)*. / P. Kotler, K. Keller. –London : Pearson Education, 2016. – 696 p.
9. Shevchuk S.M. Marketing aspects of image formation and investment attractiveness of territories and enterprises / S.M. Shevchuk, V.V. Dobrianska, N.P. Myskovets, M.O. Kokhan, T.V. Shepel // *International Journal of Economics and Business Administration*. – 2020. – Vol. 8(2). – Pp. 229-239.

References

1. Kotler, P., Asplund, C., Rein, I., & Haider, D. (1999). *Marketing Places Europe: How to Attract Investments, Industries, Residents and Visitors to Cities, Communities, Regions, and Nations in Europe*. London: Financial Times Prentice Hall.
2. Ustyk, T. V. (2024). Marketyng rehioniv yak skladova strategii staloho rozvytku: vyklyky, perspektyvy ta instrumentariyi [Regional marketing as a component of the sustainable development strategy: challenges, prospects, and tools]. *Ukrayins'kyi Zhurnal Prykladnoi Ekonomiky ta Tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 9(2), 28–32.
3. Shkuratov, O. I., & Voronetska, I. S. (2012). Vykorystannia instrumentiv ekolohichnoho marketyngu v hospodars'kij diial'nosti ahарanykh pidpryyemstv [Use of ecological marketing tools in the economic activities of agricultural enterprises]. *Ekonomika Pryrodokorystuvannya i Okhorona Navkolyshnoho Seredovyshcha – Economics of Natural Resources and Environmental Protection: Collection of Scientific Papers*, 2, 214–218.
4. Kotler, P. (1967). *Marketing Management Analysis, Planning, and Control*. Prentice-Hall, Upper Saddle River.
5. Fassin, Y. (2005). The Reasons Behind Non-Ethical Behaviour in Business and Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 60(3), 265-279.
6. McKenna, R. (1991). *Relationship Marketing*. Addison-Wesley.
7. Humeniuk, A., & Harmatyuk, O. (2021). Territorial'nyi marketyhyk yak napryam pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpryyemstv [Territorial marketing as a direction to increase the competitiveness of enterprises]. *Ekonomika ta Suspilstvo – Economics and Society*, 31. DOI: [10.32782/2524-0072/2021-31-49](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-49).
8. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management (15th ed.)*. Pearson Education.
9. Shevchuk, S.M., Dobrianska, V.V., Myskovets, N.P., Kokhan, M.O., & Shepel, T.V. (2020). Marketing aspects of image formation and investment attractiveness of territories and enterprises. *International Journal of Economics and Business Administration*, 8(2), 229-239.

Отримано 08.12.2024

UDC 332.14:502.33

Olesia Khokhuliak

PhD in Economics, Associate Professor, Doctor of Science candidate
Kyiv National University of Construction and Architecture (Kyiv, Ukraine)
E-mail: oleolex.22@gmail.com. ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0778-5501>

FORMATION OF MARKETING STRATEGIES FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES

The article provides a scientific rationale and theoretical-methodological foundations for developing marketing strategies for the sustainable development of territorial communities. It highlights the role of territorial marketing in ensuring the sustainable development of territorial communities. The main trends in the evolution of marketing strategies within territorial governance are analyzed, including the positioning of territorial communities as a key function. The importance of considering both qualitative and quantitative indicators in the positioning process is emphasized, and methods for adapting classical marketing strategies to the needs of territorial communities are proposed. Classical positioning approaches, such as leader strategies, challenger strategies, follower strategies, and niche strategies, can be tailored to the specific requirements of territorial communities, enabling the effective implementation of marketing tools.

The development of a marketing strategy for a territorial community should be grounded in a thorough analysis of key socio-ecological-economic indicators. This approach enables the identification of the community's current position, as well as its strengths and weaknesses. In this context, contemporary territorial marketing must integrate the principles of sustainable development, including energy efficiency, resource conservation, and a long-term focus on the community's socio-economic well-being.

Territorial marketing in today's context should be based on the creation and implementation of a marketing strategy for the sustainable development of territorial communities, which involves engaging and actively collaborating with all stakeholders in territorial development. The creation of an effective marketing strategy depends on the territorial community's market position and requires a transformation of its marketing mix.

Keywords: territorial communities; sustainable development; marketing; territory; strategy; positioning.

Fig.: 1. Table: 2. References: 9.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-138-147](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-138-147)

УДК 658.8:504]:[005.35:334.722](477)

JEL Classification: D21; M14; M31; Q20

Наталія Тимофіївна Шадура-Никипорець

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, обліку і оподаткування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: nikiporetc@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-7990-0105>

ResearcherID: [H-1176-2016](https://orcid.org/0000-0001-7990-0105)

Оксана Валеріївна Мініна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, обліку і оподаткування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: minina.ok.v@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-5919-1599>

ResearcherID: [H-1167-2016](https://orcid.org/0000-0002-5919-1599)

Катерина Олександрівна Шеремет

студент гр. МЕДп-231,

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: sheremet.katia@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0004-3332-8181>

ЕКОЛОГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ

Стаття присвячена дослідженню екологічного маркетингу та його ролі у формуванні корпоративної соціальної відповідальності. Проведено аналіз причин виникнення екологічного маркетингу, його змістовного наповнення та ключових характеристик, рівнів реалізації та переваг використання як сучасного інноваційного інструменту розвитку бізнесу. На основі огляду прикладів використання екологічного маркетингу вітчизняними підприємствами доведено його роль у впровадженні ідей сталого розвитку та реалізації КСВ-стратегій відповідального бізнесу. Показано роль використання екомаркетингу у формуванні екологічної свідомості та культури в суспільстві. Виявлено ключові проблеми ефективного впровадження екологічного маркетингу в Україні.

Ключові слова: екологічний маркетинг; корпоративна соціальна відповідальність; екологічні потреби; екологізація розвитку; сталий розвиток.

Рис.: 1. Бібл.: 11.

Постановка завдання. Незмінний висхідний розвиток людства відповідно до дії закону зростання потреб призводить до поступового кількісного та якісного їх збільшення, модифікуючи структуру суспільних запитів і переміщуючи акценти пріоритетності з урахуванням зміни ментальності та домінуючої парадигми. Сучасний вектор розвитку людства орієнтований на екологізацію усіх його сфер. Це призвело, з одного боку, до зміни системи ціннісних орієнтирів споживачів, які сьогодні визначають екологічні характеристики як ключові, а з іншого – трансформувало систему постановки та вирішення завдань виробниками, які повинні враховувати екологічну компоненту при ухваленні економічних рішень. Поєднання та узгодження екологічних інтересів учасників, що формують попит і пропозицію, без нівелювання соціальних, економічних чи етичних критеріїв, можливе з використанням такого дієвого інструменту корпоративної соціальної відповідальності, як екологічний маркетинг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням питань, що присвячені розумінню сутності та ролі корпоративної соціальної відповідальності, її потенціалу в екологізації сучасного виробництва та вирішенні локальних і глобальних проблем суспільства, займалися такі вітчизняні дослідники, як І. Ахновська [1], Т. Бондарук [2], О. Головінов [5], М. Деліні [6], О. Кузьмін [8], О. Лепіхова [1], О. Мних, І. Пасінович, Н. Станасюк [10] та ін. Поширенням ідей корпоративної соціальної відповідальності та їх впровадженням у практику господарської діяльності національних виробників займається Центр «Розвиток КСВ» (CSR Ukraine).

Дослідженню змісту, історії формування, переваг використання та ролі екологічного маркетингу у впровадженні положень концепції сталого розвитку присвячені роботи таких науковців, як О. Буднік, Н. Бутенко [3], Л. Гацька [4], Н. Зіновчук [7], А. Ращенко [9], Л. Тарасович [11] та ін.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Дослідження корпоративної соціальної відповідальності та дієвих інструментів її впровадження набуває особливої актуальності на сучасному трансформаційному етапі розвитку України. Війна спричинила руйнівні наслідки для соціальної, екологічної та економічної сфер нашої країни, що вимагає комплексних зусиль щодо її відновлення на основі впровадження найбільш прогресивних та сучасних моделей поведінки економічних суб'єктів на всіх рівнях – мікро, мезо та макро. Саме соціально відповідальний бізнес може виступити платформою, що здатна поєднати ці рівні, забезпечуючи гармонізацію їхніх соціо-еколого-економічних інтересів і досягнення синергійного ефекту.

Мета статті. Метою дослідження є вивчення потенціалу використання екологічного маркетингу як інструменту впровадження корпоративної соціальної відповідальності.

Виклад основного матеріалу. З другої половини ХХ ст. людство починають захоплювати ідеї екологічної гармонії, безпечності існування майбутніх поколінь, здорового способу життя, чистого довкілля, адаптації до кліматичних змін, збереження природних ресурсів та раціонального природокористування. Ці спершу теоретико-наукові положення з часом набувають дедалі більшого поширення і підтримки поза межами наукової спільноти. Їх популяризація в суспільстві формує нові види потреб – екологічні. Ці потреби стосуються продуктів, їх пакування, транспортування, просування, перероблення, утилізації, споживання, технологій, ресурсів, умов виробництва, впливу на довкілля і здоров'я людини. У відповідь на екологічні запити з боку споживачів виробники починають активно впроваджувати екологічний маркетинг.

У 1975 р. Американська асоціація маркетингу провела перший симпозиум, присвячений питанням екологічного маркетингу. За результатами цього семінару була опублікована одна з перших книг у цій сфері – «Екологічний маркетинг». Водночас «з легкої руки» продавця морозива Ben&Jerry,

який доповнив свій фінансовий звіт розширеною інформацією про екологічні та соціальні наслідки своєї бізнес-діяльності й опублікував його, з'явилися і почали поширюватися добровільні Звіти про корпоративну відповідальність (CSR) [4, с. 12].

Цілком логічно, що екологічний маркетинг із моменту появи й дотепер є важливим інструментом корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), що дозволяє компаніям: покращити репутацію (сучасні споживачі цінують екологічно відповідальні бренди), оптимізувати витрати (за рахунок економії енергоресурсів та ефективного управління відходами), підвищити лояльність споживачів (екологічно орієнтовані компанії викликають довіру), виконувати законодавчі вимоги (дотримання зростаючих екологічних норм дозволяє уникнути штрафів).

Сьогодні під екологічним маркетингом зазвичай розуміють особливий вид маркетингової діяльності підприємства, яка орієнтує всі внутрішні і зовнішні процеси в його функціонуванні на задоволення екологічних потреб суспільства й дозволяє отримати максимальний прибуток, зберігаючи стан довкілля і здоров'я населення. Пояснюючи сутнісні характеристики екологічного маркетингу, вітчизняні науковці Н. Зіновчук та А. Ращенко [7, с. 12] акцентують увагу на трьох важливих рисах цього процесу:

– екологічний маркетинг має на меті задоволення екологічних потреб споживачів;

– екологічний маркетинг забезпечує певні конкурентні переваги підприємству, які зокрема сприяють збільшенню його прибутку;

– екологічний маркетинг задовольняє вимоги суспільства щодо збереження довкілля та сприяє утворенню соціо-еколого-економічних ефектів.

Екологічний маркетинг вирішує два ключових завдання (рис. 1):

1) забезпечення екологічної безпеки суспільства через створення та надання благ, що відповідають екологічним стандартам;

2) залучення екологічно свідомих споживачів, які при ухваленні рішення про купівлю і споживання благ дедалі більше уваги приділяють їхнім впливам на довкілля та здоров'я людини.

Екологічний маркетинг дозволяє компаніям ефективно доносити до цільової аудиторії переваги своїх екологічних ініціатив. Наприклад, використання екологічно чистих матеріалів у виробництві, застосування технологій зі зниженим рівнем викидів або використання відновлених джерел енергії не лише зменшує негативний вплив на довкілля, але й формує позитивний імідж компанії, дозволяючи їй отримувати конкурентні переваги. Такий підхід є особливо актуальним в умовах зростання попиту на екологічно безпечні товари та послуги, а також зростання вимог до соціальної відповідальності бізнесу.



Рис. 1. Сутнісні характеристики, ключові завдання та рівні реалізації екологічного маркетингу

Джерело: складено авторами на основі [4; 7; 11].

Важливим є те, що екологічний маркетинг дає можливість не лише просувати товари й послуги з екологічною складовою, а і, виконуючи філантропічну роль, формувати нові моделі поведінки серед споживачів. Через інформування, освіту та створення позитивного досвіду споживання екопродуктів відповідальний бізнес може сприяти зміні ставлення суспільства до раціонального використання природних ресурсів та збереження довкілля. Як наслідок, відбувається стимулювання попиту на екоінновації, реалізація котрих формує передумови досягнення Цілей сталого розвитку, інтегрованих у КСВ-стратегію підприємства.

Можна погодитись із думкою проф. Н. В. Бутенко, яка вважає, що на сучасному етапі цивілізаційного поступу екологічний маркетинг слід розглядати як інноваційний підхід до маркетингу, використання якого дозволяє задовольнити потреби споживачів з одночасним досягненням прибутковості підприємства на основі розробки, виробництва й популяризації екологічних та безпечних благ відповідно до концепції сталого розвитку. Основна ідея

екологічного маркетингу – інтеграція екологічних компонент у бізнес-стратегію підприємства заради досягнення синергетичних ефектів між економічними цілями та збереженням довкілля [3].

Екологічний маркетинг, як інноваційний інструмент, виконує специфічні функції, зокрема:

– інформаційну – забезпечує донесення до споживачів інформації про екологічні переваги продукції та підприємства, підвищує рівень екологічної свідомості та стимулює ухвалення екологічно зважених рішень;

– стимулюючу – заохочує запит на продукцію, що відповідає екологічним вимогам і стандартам (наприклад, через сертифікати екологічної чистоти, екомаркування тощо);

– стратегічну – спрямована на допомогу підприємствам у розробці сталих КСВ-стратегій, що гармонізують екологічні, соціальні та економічні аспекти його розвитку;

– регулюючу – сприяє виконанню екологічних стандартів і законодавчих вимог, допомагаючи підприємствам раціоналізувати використання ресурсів і попередити або нівелювати негативні екстерналиї екологічного чи соціального характеру.

У сучасному світі екологічний маркетинг є потужним інструментом, що дозволяє реалізувати модель соціально відповідального бізнесу без втрати його економічних пріоритетів, що підкреслює його ключову роль у створенні сталих бізнес-практик. Повна реалізація потенціалу екологічного маркетингу передбачає включення до цих процесів економічних суб'єктів на усіх рівнях – від окремого споживача й виробника до держави загалом, тобто передбачає три рівні його реалізації:

– державний, що зосереджується на розробці правових норм, які стимулюють екологічну відповідальність бізнесу та популяризують екологічні товари на національному і міжнародному рівнях;

– регіональний, що акцентується на стимулюванні впровадження раціонального природокористування та реалізації природоохоронної діяльності;

– локальний, що зосереджується на просуванні екологічно сталих бізнес-моделей, підвищенні екологічної свідомості й культури населення, формуванні раціональних моделей споживання і виробництва.

На національному рівні ефективність екологічного маркетингу залежить від законодавчої бази, рівня екологічної культури суспільства та підтримки держави. Для України це особливо актуально, оскільки інтеграція до світових ринків вимагає відповідності міжнародним екологічним стандартам.

Сьогодні ключовими напрямками розвитку екологічного маркетингу можуть бути:

– конкурентоспроможність екологічних товарів, що не поступаються характеристиками економічної ефективності традиційним;

– популяризація продукції з екологічними перевагами за прийнятими цінами з урахуванням рівня їхньої «екологічної унікальності»;

- орієнтація на преміумсегмент споживачів, готових платити більше за екологічно чисті продукти;

- стимулювання попиту на екологічні блага через використання інструментів державного та регіонального регулювання ринку.

Діяльність українських підприємств у сфері екологічного маркетингу демонструє активний розвиток протягом останніх років. Підприємства, що досягли прогресу в галузі екологічного маркетингу, можна умовно поділити на три основні групи:

- підприємства, орієнтовані на випуск благ, що чинять безпосередній вплив на стан компонентів довкілля (електроенергетика, транспорт, будівництво, виробники споживчих товарів, таких як косметика, одяг та побутова техніка);

- підприємства, що надають екологічні послуги (сфера поводження з відходами, відновлення природних ресурсів, надання екологічних консультацій і ін.);

- підприємства, що сприяють просуванню екологічних ідей (компанії-організатори екологічних дій, підприємства, що впроваджують екоініціативи чи використовують екотехнології, виробляють екопродукцію).

Серед яскравих прикладів успішного використання екологічного маркетингу можна продемонструвати такі:

- компанія з виробництва напоїв в Україні «Кока-Кола Україна» запустила освітню кампанію «Зелена планета», спрямовану на популяризацію екологічного способу життя, що включає інформаційні матеріали та екологічні дії;

- торговельна мережа «Епіцентр», що пропонує товари для будівництва та дому, продає продукцію, виготовлену з переробленого пластику;

- національний залізничний перевізник «Укрзалізниця» запровадив сортування сміття на вокзалах і станціях, що сприяє збереженню довкілля;

- мережа супермаркетів органічних продуктів харчування «Смак Життя» пропонує органічні продукти, вирощені без хімічних добрив і пестицидів;

- інтернет-магазин «Розетка» має асортимент екологічно чистих товарів, таких як продукція з перероблених матеріалів, енергоефективні прилади та товари для екобудівництва;

- компанія «Волошкове поле» виробляє натуральні молочні продукти без хімічних добавок і консервантів, підтримуючи природний процес виробництва;

- виробник косметики в Україні «Ламель» отримав сертифікат PETA «cruelty-free», що підтверджує відмову від тестування продукції на тваринах.

Ці приклади свідчать про те, що екологічний маркетинг стає важливою складовою КСВ-стратегії багатьох українських підприємств, дозволяючи їм зменшити негативний вплив на довкілля та відповідати на запити споживачів, які дедалі більше зосереджуються на екологічних питаннях.

Стан розвитку екологічного маркетингу в Україні є неоднозначним: з одного боку, відзначається зростання попиту на екологічно чисті товари та послуги на фоні збільшення кількості підприємств, які займаються їх виробництвом і реалізацією, а з іншого – є проблеми, що стримують його розвиток.

Однією з основних проблем є недосконалість нормативно-правової бази, законодавство в цій сфері є фрагментарним і не відповідає міжнародним стандартам. Наприклад, в Україні не має чіткого визначення поняття «екологічно чистий товар» та «екологічно чиста послуга», що створює труднощі для підприємств-виробників.

Ще однією проблемою є відсутність єдиної сертифікаційної системи для екологічних товарів і послуг. В Україні діє кілька систем сертифікації, які використовують різні критерії та процедури, що ускладнює ідентифікацію споживачами дійсно екологічно чистих товарів.

Досить суттєвою проблемою є низький рівень екологічної свідомості населення – багато споживачів не пріоритизують екологічні характеристики і не готові платити більше за екологічно чисті блага.

Висновки та пропозиції. Проведені дослідження екологічного маркетингу дозволяють зробити висновок, що його еволюція тісно пов'язана зі зростанням екологічної свідомості суспільства та забезпеченням адаптації бізнесу до нових викликів. Із загостренням екологічних проблем інтереси суспільства все більше орієнтувались на забезпечення екологічної безпеки, сталого розвитку та збереження довкілля. У цьому контексті бізнес отримує не лише економічну, а й соціальну роль, залишаючись ключовим учасником процесів гармонізації запитів суспільства з потенціалом довкілля. Екологічні потреби та інтереси сучасного суспільства визначають актуальні напрямки розвитку бізнес-структур, формуючи одночасно нові виклики та нові перспективи для розвитку екологічного маркетингу.

Ефективність екологічного маркетингу виражається в підвищенні конкурентоспроможності, розширенні ринків збуту, зниженні витрат за рахунок екологічних інновацій та покращенні репутації підприємств. Водночас екологічний маркетинг сприяє формуванню суспільної культури сталого розвитку, створюючи внесок у збереження природних ресурсів та забезпечення якості життя майбутніх поколінь. Саме екологічний маркетинг дозволяє бізнесу реалізувати свою КСВ-стратегію і забезпечити достатній рівень економічної ефективності.

Список використаних джерел

1. Ахновська І. О. Механізм впровадження корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах України / І. О. Ахновська, О. Ю. Лепіхова // Економіка і організація управління. – 2016. – №1(21). – С. 36-44.
2. Бондарук Т. Г. Економічна природа організаційно-економічного механізму соціальної відповідальності бізнесу / Т. Г. Бондарук, І. С. Бондарук // Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. – 2020. – №1-2. – С. 57-64.
3. Бутенко Н. В. Становлення та розвиток концепції екологічного маркетингу / Н. В. Бутенко // Міжнародна економічна політика. – 2012. – Спецвипуск. – С. 461-467.

4. Гацька Л. П. Екологічний маркетинг : навчальний посібник / Л. П. Гацька, С. В. Карлашук, Т. Б. Харченко. – Київ : [б.в.], 2018. – 226 с.
5. Головінов О. М. Соціальна відповідальність бізнесу: українські реалії і проблеми / О.М. Головінов // Економічний вісник Донбасу. – 2014. – №2(36). – С. 187-192.
6. Деліні М. М. Соціально-економічна відповідальність підприємництва: теорія, методологія, напрямки розвитку : [монографія] / М.М. Деліні. – Краматорськ: ДДМА, 2017. – 451 с.
7. Зіновчук Н.В. Екологічний маркетинг: навч. посіб. / Н. В. Зіновчук, А. В. Рашченко. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2015. – 190 с.
8. Кузьмін О. Є. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування / О.т.с. Кузьмін, Н. С. Станасюк, О.З. Уголькова // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. – 2021. – № 2(6). – С. 56-64.
9. Рашченко А. В. Сутність та тенденції розвитку екологічного маркетингу [Електронний ресурс] / А. В. Рашченко // Ефективна економіка. – 2021. – №2. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8650>.
10. Станасюк Н. С. Тенденції розвитку корпоративної соціальної відповідальності та методологічні аспекти її оцінювання / Н. С. Станасюк, І. І. Пасінович, В. М. Мурза // Сучасні питання економіки і права: зб. наук. праць. – 2020. – №12. – С. 31-43.
11. Тарасович Л. В. Екологічний маркетинг-менеджмент як імператив соціально відповідального бізнесу / Л. В. Тарасович, В. М. Юрчук, С. В. Федорчук // Агросвіт. – 2023. – № 2. – С.42-46.

References

1. Akhnovska, I.O., Lepikhova, O.Iu. (2016). Mekhanizm vprovadzhennia korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti na pidpriemstvakh Ukrainy [Mechanism of implementation of corporate social responsibility at enterprises of Ukraine]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and organization of management*, (1(21)), 36-44.
2. Bondaruk, T.H., Bondaruk, I.S. (2020). Ekonomichna pryroda orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu [The economic nature of the organizational and economic mechanism of social responsibility of business]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu – Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Auditing*, (1-2), 57-64.
3. Butenko N.V. (2012). Stanovlennia ta rozvytok kontseptsii ekolohichnoho marketynhu [Formation and development of the concept of ecological marketing]. *Mizhnarodna ekonomichna polityka – International Economic Policy*, Special issue, 461-467.
4. Hatska, L.P., Karlashchuk, S.V., Kharchenko, T.B. (2018). *Ekolohichniy marketynh [Ecological marketing]*. [b.v.].
5. Holovinov, O.M. (2014). Sotsialna vidpovidalnist biznesu: ukrainski realii i problemy [Social responsibility of business: Ukrainian realities and problems]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Bulletin of Donbas*, (2(36)), 187-192.
6. Dielini, M.M. (2017). *Sotsialno-ekonomichna vidpovidalnist pidpriemnytstva: teoriia, metodolohiia, napriamky rozvytku [Socio-economic responsibility of entrepreneurship: theory, methodology, development directions]*. DDMA.
7. Zinovchuk, N.V., Rashchenko, A.V. (2015). *Ekolohichniy marketynh [Ecological marketing]*. Vyd-vo ZhDU im. I. Franka.
8. Kuzmin, O.Ie., Stanasiuk, N.S., Uholkova O.Z. (2021). Sotsialna vidpovidalnist biznesu: poniattia, typolohiia ta chynnyky formuvannia [Social responsibility of business: concept, typology and factors of formation]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku – Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development*, (2(6)), 56-64.

9. Rashchenko, A.V. (2021). Sutnist ta tendentsii rozvytku ekolohichnoho marketynhu. [The essence and trends of the development of environmental marketing]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, (2). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8650>.

10. Stanasiuk, N.S., Pasinovych, I.I., Murza, V.M. (2020). Tendentsii rozvytku korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti ta metodolohichni aspekty yii otsiniuvannia [Trends in the development of corporate social responsibility and methodological aspects of its assessment]. *Suchasni pytannia ekonomiky i prava – Contemporary issues of economics and law*, (12), 31-43.

11. Tarasovych, L.V., Yurchuk, V.M., Fedorchuk, S.V. (2023). Ekolohichni marketynh-menedzhment yak imperatyv sotsialno vidpovidalnoho biznesu [Ecological marketing management as an imperative of socially responsible business]. *Ahrosvit – Agrosvit*, (2), 42-46.

Отримано 27.11.2024

UDC 658.8:504]:[005.35:334.722](477)

Nataliia Shadura-Nykyporets

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Department of Economics, Accounting and Taxation
National University «Chernihiv Polytechnic» (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: nikiporetc@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-7990-0105>
ResearcherID: [H-1176-2016](https://orcid.org/0000-0001-7990-0105)

Oksana Minina

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Department of Economics, Accounting and Taxation
National University «Chernihiv Polytechnic» (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: minina.ok.v@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-5919-1599>
ResearcherID: [H-1167-2016](https://orcid.org/0000-0002-5919-1599)

Kateryna Sheremet

student group MEDp-231
National University «Chernihiv Polytechnic» (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: sheremet.katia@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0004-3332-8181>

**ENVIRONMENTAL MARKETING AS A TOOL OF CORPORATE
SOCIAL RESPONSIBILITY OF UKRAINIAN BUSINESS**

The modern vector of human development is focused on the greening of all its spheres. This has led, on the one hand, to a change in the system of value orientations of consumers, who today define environmental characteristics as key, and on the other hand, it has transformed the system of setting and solving tasks by producers, who must take into account the environmental component when making economic decisions. Combining and harmonizing the environmental interests of participants who form supply and demand, without leveling social, economic or ethical criteria, possibly using such an effective tool of corporate social responsibility as environmental marketing. This is precisely the subject of this study.

Environmental marketing makes it possible to form new models of behavior among consumers. Through information, education and the creation of a positive experience of consuming eco-products, responsible business can contribute to changing society's attitude towards the rational use of natural resources and environmental protection. As a result, demand for eco-innovations is stimulated, the implementation of which forms the prerequisites for achieving the Sustainable Development Goals integrated into the CSR strategy of the enterprise.

In the modern world, environmental marketing is a powerful tool that allows you to implement a socially responsible business model without losing its economic priorities, which emphasizes its key role in creating sustainable business practices. The full realization of the potential of environmental marketing involves the inclusion of economic entities at all levels in these processes - from individual consumers and producers to the state as a whole.

The effectiveness of environmental marketing is expressed in increasing competitiveness, expanding sales markets, reducing costs through environmental innovations and improving the reputation of enterprises. At the same time, environmental marketing contributes to the formation of a social culture of sustainable development, contributing to the preservation of natural resources and ensuring the quality of life of future generations. It is environmental marketing that allows businesses to implement their CSR strategy and ensure a sufficient level of economic efficiency.

Keywords: *ecological marketing; corporate social responsibility; ecological needs; greening of development; sustainable development.*

Fig.: 1. References: 11.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-148-159](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-148-159)

УДК 33.338.1

JEL Classification: M31; R11

Андрій Іванович Боденко

аспірант кафедри маркетингу

Харківського національного економічного університету

імені Семена Кузнеця (Харків, Україна)

E-mail: andrey.job2014ua@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0001-3960-7139>

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КАНАЛІВ КОМУНІКАЦІЇ РЕЛОКОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті досліджено особливості формування каналів комунікації релокованих підприємств. Обґрунтовано важливість підтримки релокації бізнесу в більш спокійні регіони держави для стабілізації соціально-економічного становища громад та безпеки. Було сформовано основні канали комунікації, які використовують підприємства для розширення маркетингової діяльності та залучення клієнтів. На основі виокремлення типів каналів комунікації було визначено переваги та недоліки кожного з них. Досліджено основні сфери бізнесу, з яких найбільше релокуються підприємства в умовах несприятливої безпекової ситуації. У складних соціально-економічних умовах саме релокацію доцільно розглядати як інструмент формування нових каналів комунікації. Зміна розташування виробничих потужностей у більш сприятливі умови господарювання дозволяє підприємствам виходити на новий рівень свого розвитку, залучати нових клієнтів, освоювати нові сегменти ринків, розширювати клієнтську базу. Проаналізовано в регіональному розподілі міста, в які найбільше релокується бізнес. Обґрунтовано необхідність залучення державної підтримки та грантових програм для розвитку бізнесу. Досліджено вплив на розподіл бюджету релокацію підприємств за певними регіонами, що дало змогу визначити переваги розвитку бізнесу в громадах, за рахунок чого збільшилися податкові відрахування в обласні бюджети, тим самим підвищивши економічний потенціал території. Виокремлено аспекти, які необхідно враховувати підприємствам, перш ніж обрати регіон для релокації свого бізнесу. На основі скупчення певних бізнес-структур на територіях, які віддалені від зони активних бойових дій, було сформовано індустриальні парки, які сприяють об'єднанню та підтримці підприємств у складних економічних умовах.

Ключові слова: бізнес; релокація; канали комунікації; сегменти ринку; розвиток; державна підтримка бізнесу.

Рис.: 4. Табл.: 1. Бібл.: 9.

Постановка проблеми. Повномасштабне вторгнення в Україну призвело до значних руйнацій інфраструктурних та промислових об'єктів. Частина підприємств залишилась на територіях тимчасової окупації, частина була вимушено релокована до більш "спокійних" регіонів держави. Загалом з початку агресії загальні збитки економіки України вже сягнули понад 1,164 трлн (виручки) доларів США. [2]

У таких складних економічних, безпекових та політичних умовах для підприємств складно функціонувати та розвивати свою діяльність. Підприємства, які мали змогу перевести свої виробничі потужності до більш "спокійних" та безпечних регіонів, вимушені були з нуля формувати нові комунікаційні канали для налагодження своєї діяльності. При цьому важливим напрямом забезпечення є підтримка кадрового складу підприємств, оскільки

для перевезення працівників та їхніх родин, необхідні значні кошти та допомога з боку територіальних громад у питаннях розміщення населення. Для підтримки функціонування підприємствам у релокованих територіальних громадах, їм необхідно відновлювати канали комунікації для просування своєї продукції та послуг. Тому питання формування каналів комунікації релокованих підприємств на сьогодні є актуальним та важливим напрямом маркетингової діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання дослідження розвитку підприємств після релокації досліджено в працях багатьох вітчизняних учених, серед яких можна виокремити праці С. В. Бабій, Т. Г. Васильців, І. М. Грищенко, Ю. Б. Іванов, А. О. Князевич, Д. О. Лазаренко, Л. М. Мекшун, М. І. Мельник, О. І. Олійничук, О. І. Яковенко та інші. Попри ґрунтовні дослідження напрямів формування каналів комунікації релокованих підприємств, на сьогодні це питання потребує розширення та нових підходів.

Метою дослідження є дослідження особливостей формування каналів комунікації релокованих підприємств.

Виклад основного матеріалу. До періоду військової агресії, питання релокації бізнесу для України не були настільки актуальними та розширеними, оскільки підприємства здійснювали свою діяльність у межах своїх територіальних громад. З таким досвідом релокації бізнесу підприємства України стикаються вперше, у таких масштабах, що вимагає від суб'єктів господарювання пошуку нових підходів, та інструментів налагодження комунікації та відновлення виробництва.

Для діяльності підприємств важливим є забезпечення та розвиток каналів комунікацій, за якими здійснюється виробничо-господарська діяльність. Тому в сучасних умовах функціонування підприємств в Україні саме процеси релокації доцільно розглядати як один із напрямів каналів комунікації, оскільки саме через процеси переміщення підприємства в змозі продовжувати свою діяльність.

Для підприємств формування каналів комунікації є важливим елементом у забезпеченні ефективного обміну інформацією в будь-якій організації, групі чи спільноті. Комунікація впливає на досягнення цілей, рівень продуктивності, взаєморозуміння між учасниками процесу, а також створює основу для злагодженої роботи. Важливість налагодження каналів комунікації має певні аспекти щодо стимулювання виробничої діяльності, а саме:

1. Сприяє покращенню координації та управління, оскільки чітко структуровані канали комунікації дозволяють узгоджувати дії між відділами, підрозділами чи командами. Вони забезпечують прозорість у передачі завдань і сприяють уникненню дублювання роботи або виникненню конфліктів.

2. Дозволяє збільшити швидкість передачі інформації за рахунок добре налагоджених каналів комунікації. Це особливо критично в умовах швидких змін, коли зволікання може призвести до фінансових або репутаційних втрат.

3. Сприяє підвищенню довіри та командній роботі, оскільки ефективна комунікація створює атмосферу довіри та співпраці, де кожен учасник має можливість висловитися, отримати підтримку та обговорити ідеї. Це зміцнює командний дух і залученість.

4. Дозволяє мінімізувати помилки та непорозуміння за рахунок чітко визначених правил і засобів передачі даних (електронна пошта, месенджери, зустрічі), які допомагають передавати інформацію точно та зрозуміло.

5. Формування корпоративної культури за рахунок визначення цінності, принципів, стилів взаємодії в процесі управління підприємством.

6. Реалізація інноваційних змін за рахунок формування зворотного зв'язку і прозорій системі передачі інформації. Працівники відчувають себе залученими до змін і краще сприймають нововведення.

Канали комунікації є важливим для підприємств, оскільки сприяють взаємодії з клієнтами, партнерами, іншими зацікавленими сторонами. До основних каналів комунікації, які найчастіше використовують підприємства, належать такі (рис. 1).

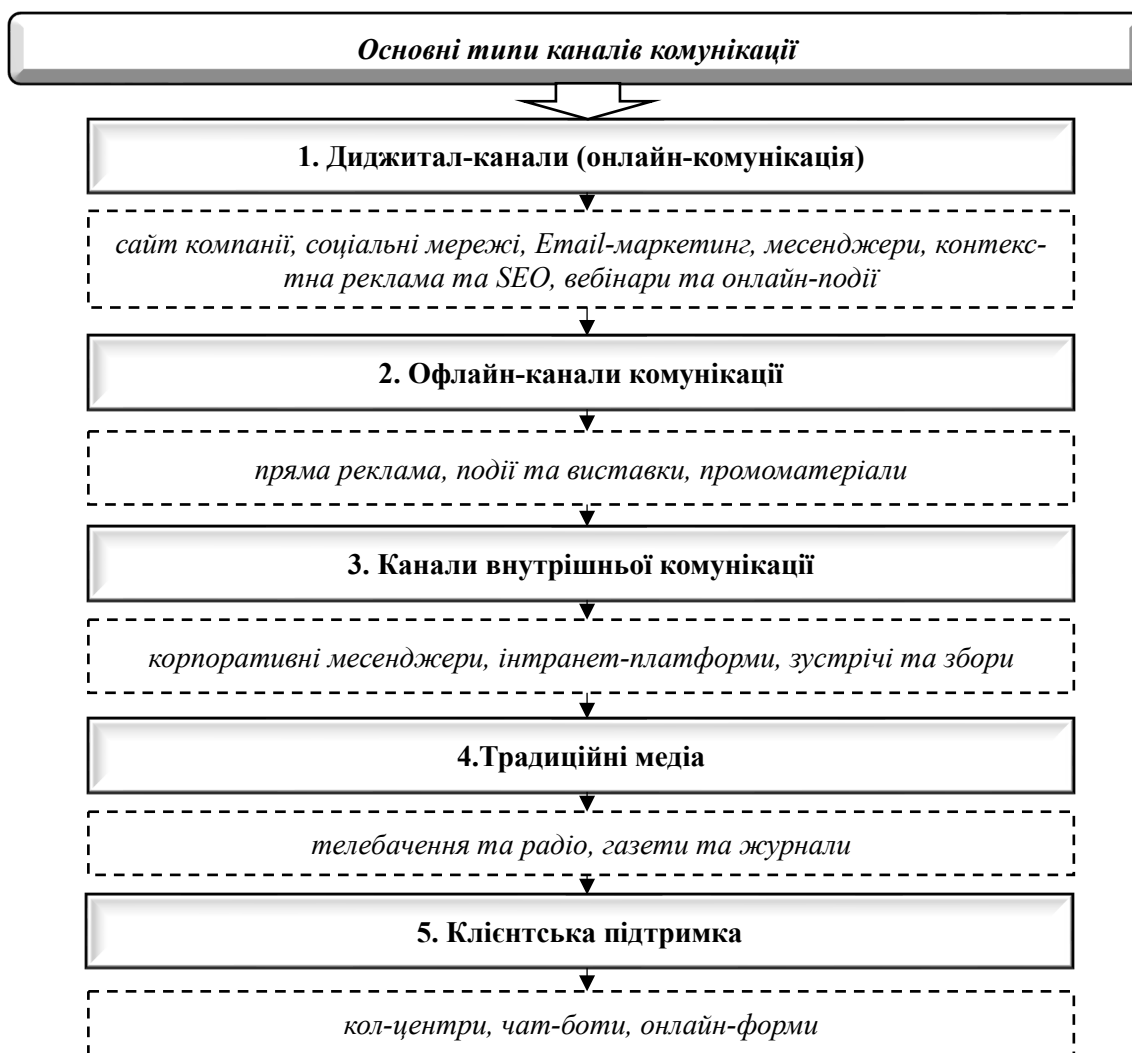


Рис. 1. Основні типи комунікації підприємств

Джерело: запропоновано автором.

Найчастіше на сьогодні підприємства використовують диджитал-канали, які з розвитком цифровізації набувають широкого застосування. До таких каналів належать диджитал-канали, які включають сайт компанії, соціальні мережі, Email-маркетинг, месенджери, контекстну рекламу та SEO, вебінари та онлайн-події. На сьогодні такі канали комунікації отримали значне поширення у зв'язку з розвитком цифровізації та впровадження цифрових технологій у всі сфери суспільного життя. Вони є центральною платформою для інформування аудиторії про продукти, послуги та новини. Можливості: контактна інформація, форма зворотного зв'язку, блоги, FAQ, портали для клієнтів. Використання таких каналів для просування продуктів, взаємодія з клієнтами, комунікація в реальному часі. Переваги включають широке охоплення, можливість таргетованої реклами, зворотний зв'язок. Контекстна реклама (Google Ads, Facebook Ads): дозволяє залучати клієнтів через рекламу. SEO (пошукова оптимізація): забезпечує органічний трафік на сайт.

Використання офлайн-каналів комунікації, таких як пряма реклама, події та виставки, промоматеріали, мають свої переваги, оскільки їх використання має цілеспрямований вплив на цільову аудиторію. Використання рекламних матеріалів (листівки, білборди, друковані оголошення) сприяють локальному охопленню, підвищенню впізнаваності бренду.

Брендові заходи через презентації продуктів, корпоративні заходи, участь у виставках, дозволяють встановити прямий контакт із клієнтами та партнерами. Подарунки з логотипом компанії (ручки, блокноти, пакети) використовуються для побудови лояльності клієнтів

Канали внутрішньої комунікації більш націлені на обмін інформацією в межах певної корпоративної структури. Використовуються популярні інструменти: Slack, Microsoft Teams, Skype для внутрішнього спілкування та обміну документами. Внутрішні корпоративні портали для обміну інформацією, навчальних матеріалів, розпоряджень.

Традиційні медіаканали комунікації використовують великі компанії, які націлені на споживчу аудиторію саме цього сегмента. Друковані ЗМІ залишаються актуальними для специфічних цільових аудиторій.

Канали клієнтської підтримки використовуються для зворотного зв'язку з наявними клієнтами та надання сервісних та консультаційних послуг. Кол-центри дозволяють оперативно підтримувати клієнтів у вирішенні проблем. Чат-боти використовують для автоматизованих відповідей на запити клієнтів через сайти, месенджери або додатки.

Використання означених каналів комунікації підприємствами можлива й в умовах обмеженості ресурсів, які є в нинішніх умовах економічної та безпекової ситуації в країні. Проте для підприємств, які опинилися в несприятливих умовах, необхідно забезпечити налагодження виробничих процесів.

Проте релокація бізнесу, крім змоги на відновлення своєї діяльності, має певні позитивні зміни для приймаючих громад. Так, станом на березень 2024 року, основні сфери підприємств-релокантів: найбільша кількість у сфері оптової торгівлі (7459 підприємств) (рис. 2).

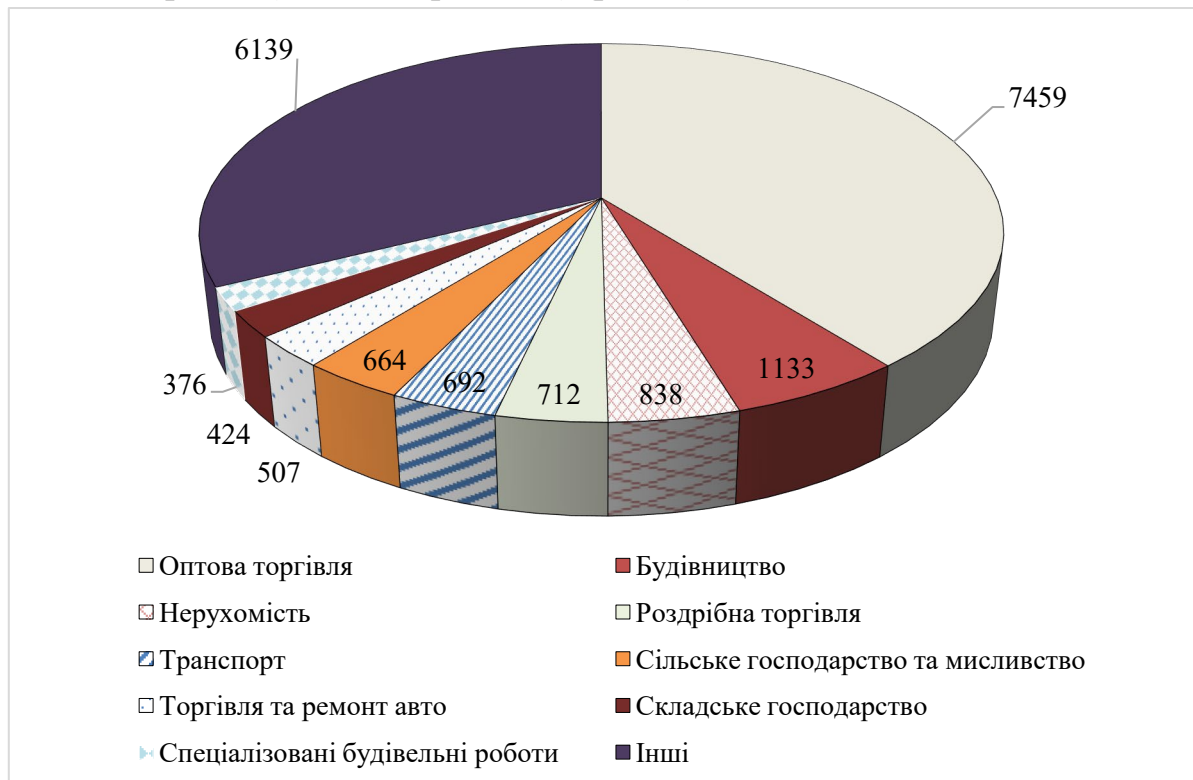


Рис. 2. Основні сфери діяльності компаній релокантів (кількість)

Джерело: узагальнено автором на основі [7].

На другому місці - сфера будівництва (1133 компанії), на третьому - сфера нерухомості (838 компаній). Сфера промислового виробництва, зважаючи на специфіку виробничих процесів та масштабів, не в змозі релокувати свої потужності до інших регіонів. Так само це стосується і металургійних підприємств, добувної промисловості, що призвело до їх вимушеної окупації або припинення функціонування. Для ефективної релокації бізнесу приймаючим територіальним громадам необхідно створити відповідні умови, які б включали надання приміщень під виробничі потужності, забезпечення житлом працівників підприємств, наявність необхідної інфраструктури для налагодження комунікаційних зв'язків. Серед регіонів, з яких найбільше релокуються підприємства лідером є м. Київ (6291 компанія), м. Дніпро (1816 компаній), Київська область (1616 компаній) (рис. 3).

Найменша кількість підприємств знаходиться в більш спокійних регіонах, таких як м. Чернівці (72 компанії), м. Хмельницький (133 компанії), м. Чернігів (151 компанія), м. Тернопіль (165 компаній). Також необхідно враховувати загальну кількість підприємств, які були розташовані в регіоні до повномасштабного вторгнення. Частина підприємств (особливо великих

промислових) вимушена залишитися на тимчасово окупованих територіях, оскільки великі потужності не можливо релокувати в інші регіони, зважаючи на масштаби та особливість виробничих процесів.

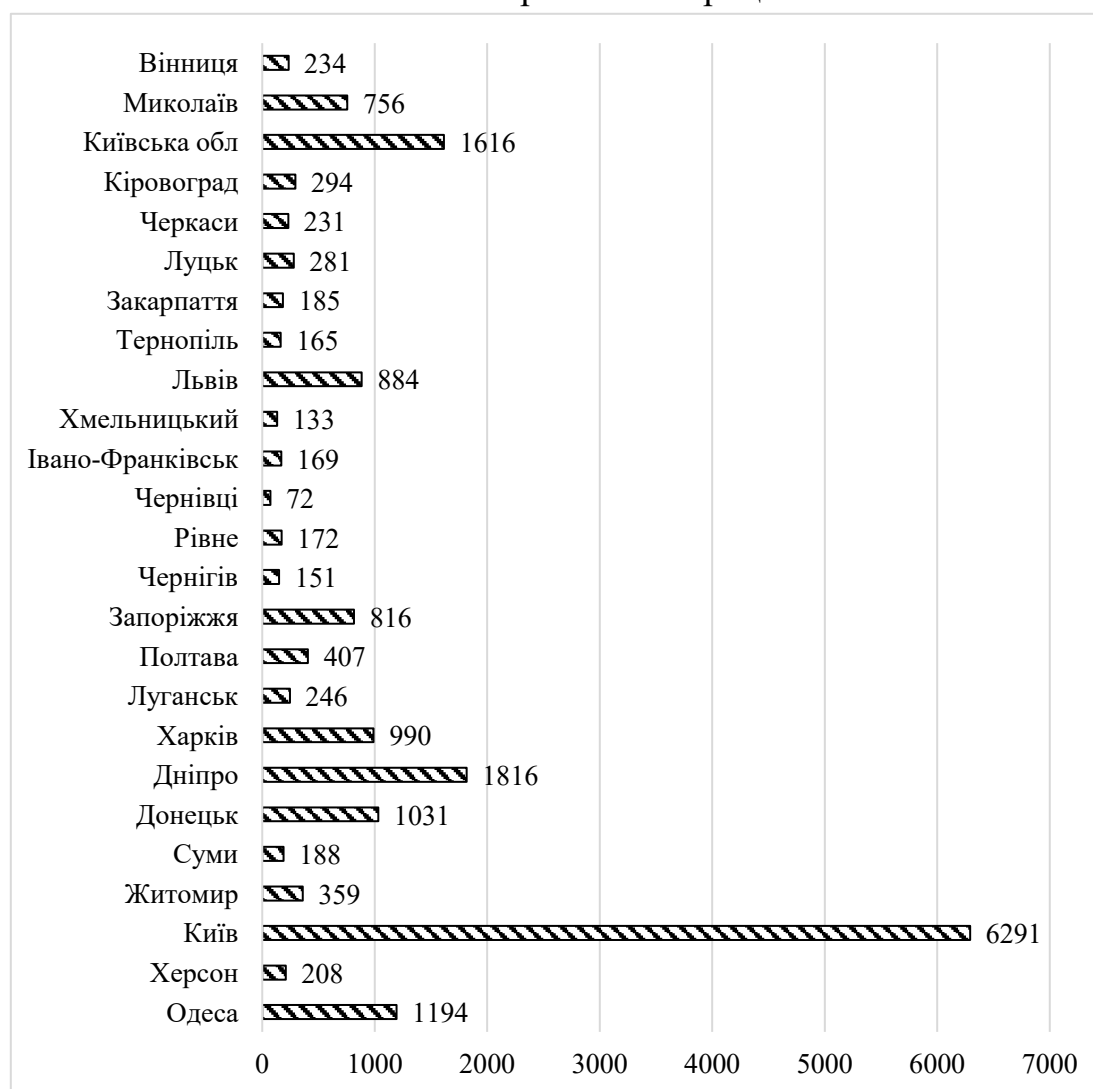


Рис. 3. Регіони, з яких релокуються підприємства (станом на березень 2024 року, кількість)

Джерело: узагальнено автором на основі [7].

Серед міст-лідерів, куди найбільше релоковано підприємств, є м.Київ (5283 компанії), Київська область (1947 компаній), м. Дніпро (1567 компаній), м. Харків (1545 компаній) (рис. 4).

Релокація підприємств у м. Харкові та м. Дніпрі пов'язана з переміщенням з області, де більш небезпечна ситуація до міста. Велика кількість підприємств релоковано до м. Одеса з сусідніх регіонів та м.Львів, який має розвинену інфраструктуру та близькість до європейських кордонів.

При виборі місця релокації підприємства повинні враховувати певні аспекти, а саме: умови торгівлі, які включають наявність сировини та матері-

алів, обмеження, можливості торгівлі між регіонами; доступність юрисдикції, яка дозволяє здійснювати торговельні операції між регіонами; розвиненість банківського сектору, який забезпечує відкриття та здійснення необхідних операцій; розвиненість логістичної інфраструктури, яка включає автомобільні магістралі, наявність залізничних перевезень; наявність інвестиційних преференцій, які дозволяють залучати додатковий капітал на розвиток бізнесу; розвиненість енергетичної інфраструктури, оскільки деякі виробництва потребують додаткових джерел постачання; наявність робочої сили відповідного рівня кваліфікації та компетентностей.

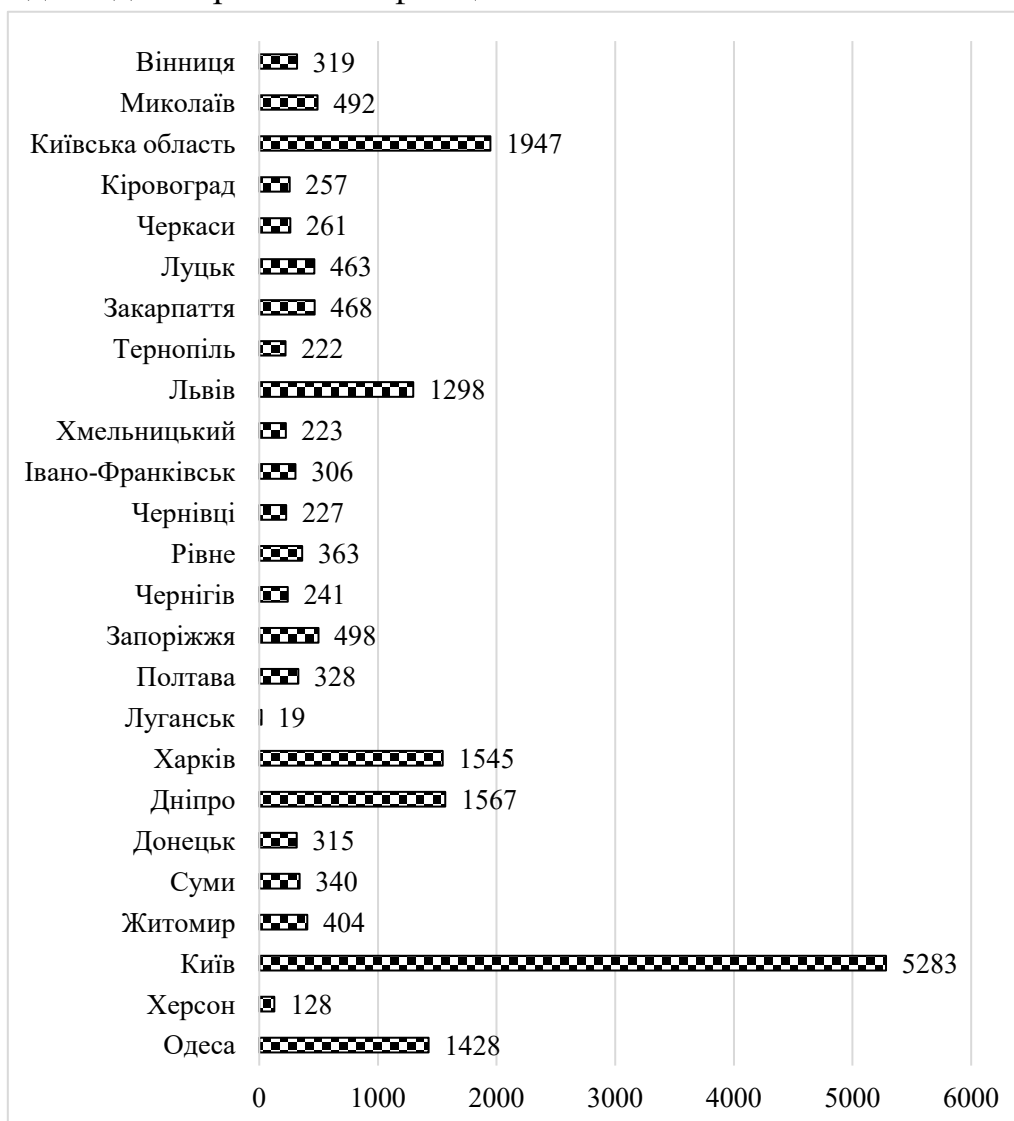


Рис. 4. Регіони, куди найбільше релоковано підприємств (станом на березень 2024 року, кількість)

Джерело: узагальнено автором на основі [7].

Незважаючи на такі вимушені умови зміни місцязротащування підприємств, для територіальних громад, до яких такі підприємства релокувалися, оскільки вони сприяють підвищенню економічного розвитку такої

громади. У цьому аспекті саме релокацію доцільно розглядати як канал комунікації підприємства, який дозволяє налагодити виробничі зв'язки та забезпечує відповідні податкові надходження до бюджетів різного рівня (табл. 1).

Таблиця 1

Вплив релокації бізнесу на бюджети деяких областей

Регіон	Дотації, субвенції в обласному бюджеті (%)				Податкові надходження в обласному бюджеті (%)			
	2021	2022	2023	2024 (I-III кв)	2021	2022	2023	2024 (I-III кв)
Житомирська	2,6	1,1	2,3	1	1,3	2	2,2	1,1
Вінницька	3	1,4	2,5	1,1	1,7	2,3	2,5	1,1
Волинська	2,1	1	1,5	0,7	0,9	1,4	1,6	1
Дніпропетровська	8,5	2,9	3,4	2,3	10,1	8,9	8,6	6,7
Закарпатська	2	1	1,4	0,9	0,9	1,4	1,6	1,1
Івано-Франківська	2,2	1,2	1,6	0,9	1,3	1,7	1,8	1,2
Київська	3,6	1,8	4,1	3,3	3,2	3,4	4,3	3,1
Кіровоградська	2,1	1,1	1,7	0,5	1,2	1,4	1,5	1,1
Львівська	3,6	2	3,1	1,3	3,3	4,9	5,1	3,7
Полтавська	3,8	2,1	2,7	0,9	3,5	4	3,4	2,6
Рівненська	2,7	1,1	2	1,3	1,1	1,4	1,6	1
Тернопільська	2,2	1,2	1,5	0,6	0,9	1,1	1,3	0,8
Хмельницька	2,9	1,1	1,7	0,9	1,3	1,8	1,9	1,2
Черкаська	2,4	1,2	2	0,9	1,3	1,7	2,1	1,4
Чернівецька	1,6	0,8	1,2	0,7	0,6	0,8	0,9	0,6

Джерело: узагальнено автором на основі [9].

Так, за даними табл. 1 видно, що, наприклад, у Житомирській області у 2021 році дотації в бюджеті становили 2,6 % при податкових надходженнях 1,3, у 2022 році ситуація змінилася і дотації знизилися до 1,1 % проти збільшення податків до 2 %, що вказує на покращення ситуації з податковими відрахуваннями з бізнесу. За I-III квартал 2024 року ситуація є аналогічною, що вказує на стабільність податкових відрахувань, та підтримку економіки. Збільшення податкових надходжень спостерігається за всіма регіонами в порівнянні з дотаціями. Львівська область у 2022-2024 рр. значно збільшила податкові надходження до бюджету, в порівнянні з дотаціями, що позитивно вплинуло на загально економічну ситуацію в регіоні. Тому в загальному випадку релокація бізнесу до регіонів сприяла не тільки підтримці економічного стану громад, але й покращила соціальний стан у регіоні, оскільки підприємства відкрили нові робочі місця, збільшили товарообіг між регіонами та державами, покращили задоволення попиту серед населення [3; 5]. Для успішної адаптації та розширення каналів комунікації, для релокованих підприємств важливим є врахування таких особливостей.

1. Необхідність аналізу нового ринку та аудиторії, оскільки релоковані підприємства часто стикаються з відмінностями в культурних, мовних та поведінкових особливостях нової аудиторії. Важливо провести дослідження ринку для розуміння нових споживачів. Важливо здійснити оцінювання каналів спілкування: варто з'ясувати, які платформи й інструменти є популярними в цій місцевості (наприклад, месенджери, соціальні мережі або локальні ЗМІ).

2. У новій місцевості підприємству необхідно заново забезпечити довіру до бренду, за рахунок використання мови та культурних кодів, зрозумілих місцевій аудиторії. Доцільно налагоджувати співпрацю з місцевими компаніями, інфлюенсерами чи громадськими організаціями для посилення довіри до бізнесу.

3. Забезпечувати гнучкість у діяльності підприємств, у тому числі каналів комунікації, на основі мультимодальності (Поєднання онлайн- і офлайн-каналів) та диджиталізації. Оскільки релоковані підприємства часто мають обмежений доступ до ресурсів, вони можуть активно використовувати диджитал-платформи як основні канали.

4. Розширення сегмента ринку за рахунок залучення нової аудиторії. Для цього використовується інформування місцевого населення про присутність компанії через рекламу, PR-кампанії та соціальні проєкти. Створення ефективних каналів для отримання зворотного зв'язку від клієнтів (опитування, чат-боти, гарячі лінії).

5. Забезпечення внутрішньої комунікації між працівниками, оскільки важливо організувати ефективну комунікацію між релокованими працівниками та тими, хто залучений локально, аби забезпечити взаємодію між культурами. Використання цифрових інструментів для підтримки ефективної роботи співробітників.

6. У сучасному глобальному середовищі не можливо функціонувати без дотримання правових та інституційних норм. Тому необхідна комунікація з місцевими органами влади та дотримання вимог законодавства для ефективної інтеграції. Робота з локальними медіа може допомогти адаптуватися та бути прийнятими громадськістю.

7. У нових умовах функціонування бізнесу підприємствам важливо впроваджувати адаптивні стратегії, які спрямовані на активізацію спроможностей підприємства до протидії загрозам зовнішнього середовища, мінімізації їхніх негативних наслідків.

У таких безпекових та економічних умовах, вимушена релокація може бути саме тим інструментом розвитку каналів комунікації, яка спроможна розширити сегменти діяльності підприємств, сприяти охопленню нових напрямів розвитку бізнесу.

Для підтримки релокованих підприємств в регіонах, до яких найбільше перемістилося бізнесу сформовано індустріальні парки, зокрема в Чернівецькій області Хотин Invest (текстильна та деревообробна промисловість) та «Енергія Буковини» (деревообробна та харчова промисловість) [1]. У Закарпатській області було сформовано індустріальний парк «Марамуреш» (деревообробна промисловість і меблеве виробництво) [4].

У Київській області сформовано «Л-ТАУН Парк» (агропромисловість та машинобудування) [6].

Оскільки релоковані підприємства потребують значних фінансових коштів для налагодження свого функціонування важливо використовувати державні програми з підтримки бізнесу («Доступні кредити 5–7–9 %». Програму реалізує Фонд розвитку підприємництва (ФРП). Багато грантових програм для розвитку ті підтримки бізнесу розташовано на порталі держпослуг «Дія». Грантові кошти можна використовувати на придбання обладнання, закупівлі сировини та матеріалів, гранти на стартап проекти тощо [8].

Висновки та пропозиції. На сьогодні підприємства з територій активних бойових дій потребують нових підходів щодо відновлення свого потенціалу та налагодження виробничих потужностей. У таких умовах складності та непередбачуваності ризиків саме релокація є інструментом налагодження каналів комунікації. Переміщення потужностей потребує від бізнесу врахування певних особливостей налагодження своєї діяльності, а саме: наявність необхідного інфраструктурного забезпечення; розвинутість банківського сектору; формування попиту та пропозиції на ринку; наявність цільової аудиторії. Підтримка таких підприємств з боку державних та територіальних органів влади відіграє ключову роль у ефективності налагодження виробничих процесів. Підтримка таких підприємств сприяє покращенню загальної соціально-економічної ситуації в громадах, за рахунок збільшення кількості податкових надходжень до бюджетів та працевлаштування населення. Державна та грантова підтримка таких підприємств сприяє більш швидкій їх адаптації та рахунок фінансової підтримки стратегічного розвитку.

Список використаних джерел

1. Глобальна програма еко-індустріальних парків в Україні: реалізація на місцевому рівні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://geipp-ukraine.org/industrial_parks/hotin-invest.
2. Звіт про непрямі фінансові втрати економіки внаслідок військової агресії росії проти України станом на 1 липня 2024 року / Київська школа економіки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/10/30.09.24_Losses_Report-ua.pdf.
3. Зеліско Н. Релокація підприємства як інструмент економічної безпеки в умовах воєнного стану / Н. Зеліско // Аграрна політика і вдосконалення економічних відносин в АПК. – 2023. – № 30. – С. 38-43. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.038>.
4. Індустріальний парк “Марамуреш” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://geipp-ukraine.org/industrial_parks/industrialnyj-park-maramuresh.

5. Мережко В. Основні етапи формування стратегії релокації підприємства в умовах воєнного стану / В. Мережко, Г. Іванченко // *Економіка та суспільство*. – 2023. – № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-83>.

6. Офіційний сайт Л-ТАУН ПАРК [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://geipp-ukraine.org/industrial_parks/l-taun-park.

7. Понад 600 компаній переїжджали декілька разів, проте не повернулись у свої регіони від початку повномасштабної [Електронний ресурс]. – 28 березня 2024. – Режим доступу: <https://opendatabot.ua/analytics/business-relocation-2023>.

8. Портал Державних послуг «Дія» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://diia.gov.ua>.

9. Як релокація бізнесів відобразилася на бюджетах областей [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.slovoidilo.ua/2024/11/20/infografika/ekonomika/yak-relokacziya-biznesiv-vidobrazylasya-byudzhetah-oblastej>.

References

1. Hlobalna prohrama eko-industrialnykh parkiv v Ukraini: realizatsiia na mistse-vomu rivni [Global Program of Eco-Industrial Parks in Ukraine: Implementation at the Local Level]. (n.d.). https://geipp-ukraine.org/industrial_parks/hotin-invest.

2. *Kyiv School of Economics*. (2024). Zvit pro nepriami finansovi vtraty ekonomiky vnaslidok viiskovoi ahresii rosii proty ukrainy stanom na 1 lypnia 2024 roku [Report on Indirect Financial Losses of the Economy as a Result of Russia's Military Aggression against Ukraine as of July 1, 2024]. https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/10/30.09.24_Losses_Report-ua.pdf.

3. Zelisko, N. (2023). Relokaciia pidpriemstva uya unstrument economicnoi bezpeki v umovah voennogo stanu [Relocation of Enterprise as an Instrument of Economic Security in Conditions of Martial Law]. *Ahrarna polityka i vdoskonalennia ekonomichnykh vid-nosyn v APK – Agrarian Policy and Improvement of Economic Relations in the Agricultural Industry*, 38-43. <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.038>.

4. Industrialnyi park “Maramuresh” [Industrial Park “Maramuresh”]. (n.d.). https://geipp-ukraine.org/industrial_parks/industrialnyj-park-maramuresh.

5. Merezko, V., Ivanchenko, G. (2023) Osnovni etapi formuvanuya strategii relokacii pidpriemstva v umovah voennogo stanu [The main stages of forming an enterprise relocation strategy under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-83>.

6. Ofitsiynyi sait L-TAUN PARK [Official website of L-TOWN PARK]. (n.d.). https://geipp-ukraine.org/industrial_parks/l-taun-park.

7. Pонад 600 kompanii pereizhdzhaly dekilka raziv, проте ne povernulys u svoi rehiony vid pochatku povnomasshtabnoi [More than 600 companies have moved several times, but have not returned to their regions since the beginning of the full-scale]. (2023). <https://opendatabot.ua/analytics/business-relocation-2023>.

8. Portal Derzhavnykh posluh «Diia» [Portal of State Services "Diya"]. (n.d.). <https://diia.gov.ua>.

9. Yak relokatsiia biznesiv vidobrazylasia na biudzhetah oblastei [How the relocation of businesses was reflected in the budgets of the regions]. (2024). <https://www.slovoidilo.ua/2024/11/20/infografika/ekonomika/yak-relokacziya-biznesiv-vidobrazylasya-byudzhetah-oblastej>.

Отримано 19.12.2024

UDC 33.338.1

Bodenko Andrii

PhD Student of the Department of Marketing

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (Kharkiv, Ukraine)

E-mail: andrey.job2014ua@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0001-3960-7139>**FEATURES OF FORMATION OF COMMUNICATION CHANNELS
OF RELOCATED ENTERPRISES**

The article examines the features of the formation of communication channels of relocated enterprises. The importance of supporting business relocation to more peaceful regions of the state is substantiated, for stabilizing the socio-economic situation of communities and security. The main communication channels used by enterprises to expand marketing activities and attract customers were formed. Based on the identification of the types of communication channels, the advantages and disadvantages of each of them were determined. The main areas of business from which enterprises are relocated most often in an unfavorable security situation were studied. In difficult socio-economic conditions, it is appropriate to consider relocation as a tool for forming new communication channels. Since changing the location of production facilities to more favorable business conditions allows enterprises to reach a new level of their development, attract new customers, develop new market segments, and expand their customer base. The cities to which businesses are most frequently relocated are analyzed in the regional distribution. The need to attract state support and grant programs for business development is substantiated. The impact of the relocation of enterprises to certain regions on the budget distribution is studied, which made it possible to determine the advantages of business development in communities, due to which tax deductions to regional budgets increased, thereby increasing the economic potential of the territory. Aspects that enterprises need to consider before choosing a region for the relocation of their business are highlighted. Based on the accumulation of certain business structures in territories that are remote from the zone of active hostilities, industrial parks were formed that contribute to the unification and support of enterprises in difficult economic conditions.

Keywords: business, relocation, communication channels, market segments, development, state support for business.

Fig.: 4. Table: 1. References: 9.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-160-175](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-160-175)

УДК 332

JEL Classification: L25; O18; R23

Марина Сергіївна Воротнікова

аспірантка кафедри корпоративних фінансів і контролінгу
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Київ, Україна)
E-mail: vorotnikova_maryna@kneu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-7932-087X>

Владислав Володимирович Горбов

кандидат соціологічних наук, доцент кафедри соціології
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Київ, Україна)
E-mail: horbov.vladyslav@kneu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4142-1146>

Владислав Володимирович Лавренюк

кандидат економічних наук, доцент кафедри банківської справи та страхування
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Київ, Україна)
E-mail: v.lavreniuk@kneu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-1069-0928>

Юрій Володимирович Василичен

кандидат економічних наук, доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Київ, Україна)
E-mail: kneu@vasylyshen.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-7759-3065>

ВПЛИВ ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ ТА ЕНЕРГЕТИЧНИХ ОБМЕЖЕНЬ НА РІШЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ ЩОДО РЕЛОКАЦІЇ

Стаття присвячена детальному аналізу впливу військових дій та енергетичних обмежень на ухвалення рішень підприємствами щодо релокації в умовах повномасштабного вторгнення росії в Україну. Основна увага приділяється ключовим чинникам, які спонукають бізнес до переміщення, серед яких руйнування інфраструктури, безпосередня загроза безпеці персоналу, порушення логістичних ланцюгів та дефіциту енергоресурсів. У статті представлено результати опитування 631 підприємства. Досліджено специфіку релокаційних процесів у прифронтових регіонах, де переважають військові ризики, та тиллових аспектів, де основними мотивами є економічні фактори. У статті підкреслюється значення державної підтримки, яка виступає ключовим фактором у забезпеченні ефективності релокаційних процесів.

Ключові слова: релокація бізнесу; військові дії; енергетичні обмеження; економічна стабільність; державна підтримка.

Табл.: 6. Бібл.: 8.

Постановка проблеми. Війна в Україні та пов'язані з нею енергетичні обмеження створили безпрецедентні виклики для економіки країни. Значна частина підприємств змушена адаптуватися до нових умов через руйнування інфраструктури, ризики для персоналу, дефіцит енергоресурсів та порушення логістики. Війна в Україні стала визначальним чинником, що вплинув на економіку країни, змусивши багато підприємств ухвалювати рішення щодо релокації. Руйнування інфраструктури, ризики для персоналу, зростання енергетичних обмежень та переривання логістичних ланцюгів є основними факторами, які визначають вибір бізнесу. Військові дії спричинили руйнування фізичної інфраструктури, виробничих потужностей і транспортних мереж.

Станом на початок 2024 року, відповідно до Звіту Київської школи економіки «Про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на початок 2024 року», з початку повномасштабного російського військового вторгнення загальна сума прямих збитків житловій та нежитловій нерухомості, іншій інфраструктурі, транспортним засобам та товарним запасам перевищила 157 млрд \$ (за вартістю заміщення), та близько 18 000 підприємств були змушені змінити локацію через безпосередню загрозу обстрілів [6].

Відповідно до наведеної динаміки, ми можемо спостерігати, що з початку повномасштабного вторгнення росії на територію України, обсяг прямих втрат України збільшився на 289,5 %, які станом на січень 2024 року становили 157,2 млрд дол.

Релокація бізнесу стала однією із ключових стратегій виживання та забезпечення економічної стабільності.

Однак актуальним є дослідження впливу специфічних галузевих, географічних та ресурсних факторів на ухвалення рішень щодо переміщення підприємств. Відсутність комплексних рішень у цій сфері обмежує ефективність адаптаційних стратегій підприємств.

Дослідження цієї тематики є необхідним для надання чіткого розуміння актуальних потреб бізнесу, який релокується, і забезпечення донорів вагомими аргументами для продовження програм підтримки підприємств в умовах війни та енергетичної кризи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема релокації бізнесу в умовах кризи була розглянута в працях українських дослідників, серед яких Владислав Горбов, Алла Іващенко, Анна Корнілюк, Владислав Лавренюк, Євгенія Поліщук, Марія Теплюк та міжнародних серед яких Сьюзен Лунд, Сара Блум Раскін, Даніель Сускінд, Рана Форуґар, Бенедикт Фрей та інші. Дослідження Київської школи економіки («Про прямі збитки інфраструктури від руйнувань») та Звіти міжнародних організацій (Організації Об'єднаних Націй, Міжнародного валютного фонду), що аналізують вплив війни на економіку. Праці стосовно релокації підприємств фокусуються на її соціально-економічних аспектах, зокрема на збереженні робочих місць і податкових надходжень. Проте більшість досліджень приділяє увагу загальним аспектам і обмежено розглядає залежність рішень про релокацію від специфіки галузі, доступу до ресурсів і рівня державної та донорської підтримки.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри значний обсяг досліджень, залишаються недослідженими такі аспекти:

- вплив енергетичних обмежень на релокаційні процеси в різних секторах економіки;
- залежність рішень про релокацію від регіональної близькості до лінії фронту;
- роль державної підтримки в забезпеченні ефективної релокації бізнесу;

– порівняльний аналіз внутрішньої та міжнародної релокації з погляду витрат і результатів.

Мета статті полягає в дослідженні впливу військових дій та енергетичних обмежень на рішення підприємств щодо релокації, виявленні ключових факторів, які визначають ефективність цього процесу, та надання рекомендацій для підвищення його результативності.

Виклад основного матеріалу. У період з 12 червня по 9 серпня 2024 було проведено опитування методом САПІ, вибірка становила 631 підприємство, що є репрезентативним для сукупності з понад 1,7 мільйона активних підприємств та фізичних осіб-підприємців в Україні. Анкета складалась з 20 закритих та відкритих питань; інтерв'ю тривало в середньому 15-25 хвилин. На основі проведеного дослідження було підготовлено та опубліковано звіт «Результати опитування в рамках проекту «Стійкість українського бізнесу під час повномасштабного вторгнення» [8].

У цій статті відображені результати дослідження стосовно намірів бізнесу щодо релокації:

1. «У сучасних умовах загострення військових дій та обмеження електроенергії, чи виникали у Вас думки стосовно переміщення власного бізнесу?», у тому числі залежно від певних факторів:

- лінії фронту;
- від галузі;
- зміни показників діяльності підприємства за останній рік;
- запитів для налагодження роботи бізнесу.

2. «Якщо задумувались про переміщення Власного бізнесу, то що б змогли релокувати?».

Варто зазначити, що з початку повномасштабної війни та станом на кінець 2024 року енергетичний сектор України зазнав значних втрат через військові дії та цілеспрямовані атаки на критичну інфраструктуру. Основні показники втрат включають:

1. Втрати генеруючих потужностей: Зруйновано та окуповано 42 % генеруючих потужностей енергосистеми України. Найбільшим окупованим об'єктом є Запорізька АЕС із потужністю 6 ГВт. Теплогенерація зазнала суттєвих втрат: 87 % вугільних ТЕЦ втрачено безповоротно. Пошкоджено 2,3 ГВт потужностей гідрогенерації. Зруйновано та окуповано 3,9 ГВт вітрових та сонячних електростанцій [5].

2. Фінансові збитки: Прямі збитки енергетичного сектору станом на травень 2024 року оцінюються в понад 16,1 млрд дол., з них: 8,5 млрд дол. – руйнування об'єктів генерації електричної енергії; 2,1 млрд дол. – пошкодження магістральних ліній передачі електроенергії; 3,3 млрд дол. – втрати нафтогазової інфраструктури. Загальні збитки та втрати енергетичного сектору, включаючи непрямі фінансові втрати, перевищують 56,2 млрд дол. [7].

3. Споживання електроенергії:

Споживання електроенергії в промисловості знизилося на 50 %, а в житловому секторі – на 20 %, головним чином через переміщення населення.

Ці втрати суттєво вплинули на стабільність енергопостачання в Україні, призвівши до дефіциту електроенергії та необхідності впровадження заходів з енергозбереження та відновлення інфраструктури.

Підприємства, як і економіка країни загалом, зазнають значних викликів під час війни та енергетичні обмеження мають суттєвий та негативний вплив на бізнес-процеси, серед яких можемо виділити такі:

- часті відключення електропостачання та дефіцит пального впливають на виробничі процеси та постачання продукції. Бізнеси змушені інвестувати в альтернативні джерела енергії, такі як генератори чи сонячні панелі, що значно збільшує витрати;

- нестабільне електропостачання призводить до зупинок виробництва, що негативно впливає на виконання замовлень і фінансові показники підприємств;

- витрати на генератори, паливо та альтернативні джерела енергії збільшують фінансове навантаження на бізнес. Для малого та середнього бізнесу це може становити до 30 % додаткових витрат; дефіцит пального та руйнування доріг ускладнюють доставку продукції та сировини. Це особливо актуально для сільськогосподарського сектору, який залежить від транспортної інфраструктури.

Таким чином, релокація є не лише реакцією на виклики війни, але і стратегією для виживання та розвитку бізнесу в умовах війни та енергетичної кризи.

Варто зазначити, що релокація є динамічним процесом, який залежить від низки зовнішніх факторів, таких як глобалізація, технологічний прогрес, управління ризиками та економічні трансформації. Еволюція визначення «релокація» показує, що це не статичне явище, а процес, який змінюється під впливом зовнішніх факторів. З часом акценти зміщуються від економічної вигоди та зниження витрат до інновацій, стратегії управління ризиками та адаптації до глобальних викликів [4].

Проаналізуємо наміри українських підприємств щодо релокації та вплив певних факторів на ухвалення рішення щодо релокації.

На узагальнене питання, без конкретизації певних факторів, а саме «У сучасних умовах загострення військових дій та обмеження електроенергії, чи виникали у Вас думки стосовно переміщення власного бізнесу?», відповіді респондентів наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Відповіді респондентів на питання «У сучасних умовах загострення військових дій та обмеження електроенергії, чи виникали у Вас думки стосовно переміщення власного бізнесу?» (у %)

Так/скоріше так (у межах України)	12,0
Так/скоріше так (за кордон)	8,0
Скоріше ні/ні	42,5
Не думав (-ла) про такі дії	37,5

Джерело: [8].

Ми спостерігаємо низький рівень активності в розгляді підприємствами релокації: 20 % респондентів активно розглядають можливість релокації бізнесу (12 % – у межах України, 8 % – за кордон), та більшість респондентів – 80 % (скоріше ні/ні – 42,5 %, не думав (-ла) про такі дії – 37,5 %) віддають перевагу залишенню бізнесу в поточному регіоні. Таким чином, варто розглянути більш детально, чи суттєво відрізняються відповіді респондентів залежно від певних факторів та зовнішніх обставин, які впливають на їхню діяльність.

Один із факторів, що впливає на рішення підприємств щодо релокації, є розташування поруч з лінією фронту. Відповіді респондентів на питання з урахуванням фактору «залежно від лінії фронту» наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Відповіді респондентів на питання «У сучасних умовах загострення військових дій та обмеження електроенергії, чи виникали у Вас думки стосовно переміщення власного бізнесу залежно від лінії фронту?» (у%)

Відповідь	Прифронтові	Тилові
Так/скоріше так (у межах України)	15,7	8,1
Так/скоріше так (за кордон)	6,4	9,4
Скоріше ні/ні	40,7	44,2
Не думав (-ла) про такі дії	37,2	38,4

Джерело: [8].

Загалом більшість респондентів як у прифронтових територіях (77,9 %), так і тилових (82,6 %) не розглядають релокацію. Проте варто зазначити, що майже вдвічі більше підприємств у прифронтових територіях (15,7 %), порівняно з тиловими (8,1 %), все ж таки розглядають релокацію в межах України. Основними причинами можуть бути регулярні обстріли, руйнування інфраструктури та безпосередня загроза безпеці та підвищені ризики як для діяльності підприємства, так і для персоналу.

Маючи порівняно стабільні умови для бізнесу в тилових регіонах підприємства більше схильються до думки про переміщення за кордон (9,4 %), аніж переміщення в межах України. Ймовірною причиною цього є не першочергова необхідність виживання бізнесу, а прагнення знайти стабільні ринки в більш безпечних умовах, де відсутні прямі загрози.

Відносно низький відсоток респондентів у прифронтових регіонах (6,4 %) розглядає міжнародне переміщення, це може бути зумовлено високими витратами, складністю логістики та відсутністю доступу до необхідних ресурсів.

Варто зазначити, що в процесі релокації бізнес постає перед різними труднощами. До основних перешкод належать: 62 % – виклики, пов'язані з клієнтами; 48 % – непередбачуваність ринку; 43 % – дефіцит капіталу та фінансування; 26 % – порушення ланцюгів постачання [3].

Отже, близькість до лінії фронту безпосередньо впливає на рішення підприємців щодо релокації, однак варто зазначити, що суттєвий відсоток підприємств навіть в умовах наближених військових дій відмовляється від релокації, що дає можливість зробити висновок, що навіть у разі небезпеки для функціонування підприємства та життя працівників, підприємствам важко прийняти рішення, щодо релокації, тому варто розглянути інші суттєві фактори, які мають безпосередній вплив.

Відповіді на питання з урахуванням фактору «залежно від галузі» наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Відповіді респондентів на питання «У сучасних умовах загострення військових дій та обмеження електроенергії, чи виникали у Вас думки стосовно переміщення власного бізнесу залежно від галузі?» (у%)

Відповідь	Будівництво	Виробництво	Послуги	Сільське господарство	Торгівля	Інше
Так/скоріше так (у межах України)	16,2	12,5	10,2	18,4	16,2	8,8
Так/скоріше так (за кордон)	5,4	4,2	8,6	13,2	9,0	6,6
Скоріше ні/ні	35,1	35,4	42,4	28,9	42,3	51,1
Не думав (-ла) про такі дії	43,2	47,9	38,8	39,5	39,5	33,6

Джерело: [8].

Найбільшу готовність розглядати переміщення в межах країни показують підприємства галузі сільського господарства (18,4 %) та будівництва (16,2 %). Причинами можуть бути необхідність продовження діяльності в більш безпечних регіонах та доступ до земельних чи будівельних об'єктів. Найменший відсоток - сектор «Інше» (8,8 %), що може включати менш мобільні або спеціалізовані підприємства, для яких релокація ускладнена.

Також варто зазначити, що найвищий відсоток підприємств, які розглядають релокацію за кордон також належить галузі сільського господарства (13,2 %), що може бути зумовлено пошуком стабільних ринків збуту та умов для ведення діяльності, та торгівлі (9,0 %), що пояснюється потребою в доступі до стабільних постачальників та клієнтів.

Найменший відсоток – виробництво (4,2 %), що вказує на високі витрати та складність переміщення виробничих потужностей за кордон.

Водночас варто зазначити, що виробництво (47,9 %) та будівництво (43,2 %) демонструють найбільшу частку тих, хто не розглядає релокацію. Причинами можуть бути – сильна прив'язаність до місцевої інфраструктури та висока вартість переміщення.

Таким чином, варто зазначити, що галузева специфіка суттєво впливає на рішення щодо релокації. Галузі з високою мобільністю (сільське господарство, торгівля) активніше розглядають переміщення як адаптивну стратегію. Виробничий сектор найменш схильний до релокації, що вимагає створення додаткових умов для підтримки таких підприємств у кризових умовах. Підтримка держави, спрощення логістичних процедур та доступ до фінансування можуть значно вплинути на рішення підприємств у різних галузях.

Відповіді на питання з урахуванням фактору «залежно від лінії фронту; залежно від зміни показників діяльності підприємства за останній рік» наведено в табл. 4.

Серед респондентів, у яких показники діяльності збільшились, найбільш схильні до релокації в межах України, респонденти, у яких збільшились обсяги продукції на складі (23,1 %), що може свідчити про накопичення товарних запасів через зниження попиту чи труднощі з реалізацією, та у респондентів, у яких збільшилась прибутковість (20,7 %), що може бути результатом адаптації бізнесів до умов війни, оптимізації витрат або підвищення цін.

Серед респондентів, у яких показники діяльності зменшились, найбільше схильні до релокації в межах України підприємства, у яких зменшились обсяги інвестицій у проекти розвитку бізнесу (19,8 %), що може свідчити про те, що інвестори мають певні застереження та намагаються мінімізувати ризики, що пов'язані з військовими діями, тому схиляються до інвестування в проекти, віддалені від лінії фронту; асортимент продукції/послуг (16,1 %) та показник – собівартість (15,9 %). Також наближеність до лінії фронту може мати безпосередній та ґрунтовний вплив на зменшення цих показників.

Варто зазначити, що відсоток респондентів, які розглядають релокацію за кордон, залишається низьким, в середньому становить 7,52 %, що може вказувати на складнощі виходу на міжнародні ринки або недостатню готовність до таких дій.

Таблиця 4

Відповіді респондентів на питання «У сучасних умовах загострення військових дій та обмеження електроенергії, чи виникали у Вас думки стосовно переміщення власного бізнесу залежно від лінії фронту; залежно від зміни показників діяльності підприємства за останній рік?» (у%)

Показник	Показник збільшився				Показник не змінився				Показник зменшився				Показник відсутній			
	Так/скоріше так (у межах України)	Так/скоріше так (за кордон)	Скоріше ні/ні	Не думав (- ла) про такі дії	Так/скоріше так (в межах України)	Так/скоріше так (за кордон)	Скоріше ні/ні	Не думав (- ла) про такі дії	Так/скоріше так (в межах України)	Так/скоріше так (за кордон)	Скоріше ні/ні	Не думав (- ла) про такі дії	Так/скоріше так (в межах України)	Так/скоріше так (за кордон)	Скоріше ні/ні	Не думав (- ла) про такі дії
Обсяг виробництва/наданих послуг	14,9	8,1	40,5	36,5	7,1	4,0	51,5	37,4	11,6	9,4	40,7	38,3	19,4	3,2	38,7	38,7
Обсяг продажів	15,6	6,3	42,2	35,9	9,5	3,6	53,6	33,3	11,8	9,4	39,5	39,2	11,0	6,6	42,9	39,6
Кількість клієнтів	10,9	12,7	41,8	34,5	9,5	4,7	48,6	37,2	12,9	8,5	39,9	38,7	-	12,5	62,5	25,0
Обсяг продукції на складі	23,1	-	46,2	30,8	11,5	3,1	42,7	42,7	12,1	11,2	42,1	34,6	10,7	7,4	41,9	40,0
Асортимент продукції/послуг	18,9	13,2	32,1	35,8	8,4	7,1	44,7	39,7	16,1	7,8	41,7	34,4	6,3	6,3	39,6	47,9
Прибутковість	20,7	3,4	41,4	34,5	6,2	6,2	39,2	48,5	12,0	9,3	42,6	36,1	-	-	58,3	41,7
Собівартість	12,6	8,6	44,2	34,8	7,2	4,8	34,9	53,0	15,9	9,5	39,7	34,9	6,9	3,4	37,9	51,7
Кредиторська заборгованість	15,6	11,5	38,5	34,4	9,1	8,1	46,8	36,0	9,1	6,1	45,5	39,4	12,5	6,8	40,7	40,0
Дебіторська заборгованість	16,9	9,0	39,3	34,8	10,0	8,1	41,4	40,5	12,5	7,5	37,5	42,5	11,5	7,1	45,0	36,4
Обсяги інвестицій у проекти розвитку Вашого бізнесу	11,1	4,4	46,7	37,8	13,7	8,8	38,2	39,2	19,8	11,0	36,3	33,0	9,8	7,0	44,2	39,0

Джерело: [8].

На процес релокації та ухвалення рішення про переміщення бізнесу значний вплив мають конкретні запити, які виникають у підприємств під час налагодження роботи в нових умовах. Це можуть бути потреби в доступі до ресурсів, таких як електроенергія, вода, сировина чи обладнання, вимоги до пошуку відповідних приміщень, а також забезпечення логістики для транспортування товарів та матеріалів. Крім того, підприємства часто стикаються із запитом на залучення кваліфікованого персоналу, адаптацію до нового ринку, а також створення нових партнерських відносин для забезпечення стабільної роботи.

Такі запити формують базові вимоги до місця релокації та визначають пріоритетність тих чи інших регіонів або країн для переміщення. Наприклад, підприємства, які залежать від постійного енергопостачання, будуть обирати регіони з надійною інфраструктурою. Водночас бізнеси, які орієнтуються на експорт, будуть розглядати локації з доступом до міжнародних транспортних шляхів чи портів. Отже, здатність нового місця розташування задовольнити ці запити є одним із важливих факторів у прийнятті рішення щодо релокації.

У статті «Ведення бізнесу під час війни: Голос українського переміщеного бізнесу», автори зазначають, що чимало компаній не змогли передислокувати всі свої ресурси, що зрозуміло з огляду на обставини війни. Що стосується виробничих потужностей, обладнання та складів, то кількість респондентів, які повністю перенесли ці ресурси, перевищила кількість тих, хто їх частково або повністю залишив. Більша частка цих ресурсів потенційно може бути пов'язана з тим, що переважно не капіталомісткі компанії були переміщені, що полегшило для них евакуацію своїх виробничих потужностей порівняно з капіталомісткими компаніями. Крім того, приблизно кожна п'ята компанія залишила персонал, обладнання та відділи, тоді як кожна четверта залишила запаси, і кожна третя зазнала складських втрат. По суті, це означає, що після входу в приймаючий регіон компанія негайно зіткнулася з нестачею основних ресурсів, необхідних для підтримки своєї діяльності [2].

Таким чином, розглянемо детальніше відповіді респондентів на питання «У сучасних умовах загострення військових дій та обмеження електроенергії, чи виникали у Вас думки стосовно переміщення власного бізнесу залежно від запитів для налагодження роботи бізнесу» (у %), які наведені в табл. 5.

Серед респондентів, які виявили готовність до релокації в межах України, найбільш поширеними запитом є запити на нові ринки збуту (49,3 %) та бронювання персоналу (54,7 %). Це свідчить про те, що підприємства в умовах релокації прагнуть не тільки зберегти, але й розширити свою клієнтську базу, а також забезпечити збереження трудових ресурсів, які можуть бути критично важливими для стабільного функціонування бізнесу. Потреба в нових ринках збуту може бути зумовлена зменшенням споживчого попиту на старих ринках через зміну економічної ситуації або фізичну недоступність попередніх регіонів діяльності.

Таблиця 5

Відповіді респондентів на питання «У сучасних умовах загострення військових дій та обмеження електроенергії, чи виникали у Вас думки стосовно переміщення власного бізнесу залежно від запитів для налагодження роботи бізнесу» (у%)

Відповідь	Так/скоріше так (у межах України)	Так/скоріше так (за кордон)	Так/скоріше так (за кордон)	Не думав (- ла) про такі дії
Запити на нове або додаткове обладнання	20,0	12,0	16,5	16,2
Запити на необхідну техніку	14,7	10,0	16,5	13,2
Запити на необхідні приміщення	5,3	8,0	8,3	11,1
Запити на транспортування продукції	5,3	16,0	8,3	8,1
Запити на нові ринки збуту	49,3	44,0	46,2	34,9
Запити на нові канали постачання	12,0	18,0	14,7	13,2
Запити на необхідну сировину	6,7	6,0	3,4	3,8
Бронювання персоналу	54,7	52,0	44,7	50,2
Жодне з перелічених	13,3	12,0	18,0	18,7
Інше	6,7	8,0	6,0	3,8

Джерело: [8].

Найбільш поширеними запитами респондентів, які схилиються до релокації за кордон, стосуються також бронювання персоналу (52,0 %) та нових ринків збуту (44,0 %). Високий відсоток запитів на нові канали постачання (18,0 %) свідчить про необхідність створення нових ланцюгів поставок у міжнародному середовищі, що є типовою проблемою для бізнесів, які інтегруються в нові економічні системи.

Варто зазначити, що запити на бронювання персоналу (50,2 %) та нові ринки збуту (34,9 %) переважають також у респондентів, які зазначили, що не розглядали питання релокації. Це свідчить про те, що навіть без планів переміщення, підприємства орієнтуються на збереження ключових трудових ресурсів і прагнуть компенсувати втрати на старих ринках новими можливостями.

Отже, серед ключових запитів, які впливають на рішення про релокацію, переважають ті, що пов'язані з пошуком нових ринків збуту, забезпеченням доступу до кваліфікованого персоналу та створенням умов для стабільного функціонування бізнесу. Ці запити підкреслюють прагнення підприємств до мінімізації ризиків і адаптації до нових умов роботи в умовах військових дій.

Також варто зазначити, що при релокації не завжди можливо чи доцільно релокувати всі наявні ресурси. Отже, варто визначити основні показники, що враховуються під час релокації бізнесу:

– виробничі потужності є ключовим показником для підприємств, що займаються виробництвом товарів чи наданням послуг. Їх релокація передбачає перенесення технологічних процесів у нове місце, що включає

монтаж і налаштування обладнання, адаптацію до місцевої інфраструктури та забезпечення відповідності стандартам якості. Важливо врахувати, чи зможе нова локація забезпечити необхідні умови для повноцінної роботи виробничих потужностей, такі як доступ до електроенергії, води, газу або інших ресурсів;

– структурний підрозділ. Якщо бізнес має розгалужену організаційну структуру, релокація може включати переміщення одного або кількох підрозділів, наприклад, офісу, відділу продажів чи виробничої ділянки. Це вимагає вирішення питань логістики, підбору приміщення, а також інтеграції підрозділу в нову бізнес-екосистему. Структурні підрозділи часто релокуються для збереження гнучкості бізнесу в кризових умовах;

– персонал, оскільки кваліфікований персонал є важливим активом підприємства. Його релокація передбачає створення умов для переселення працівників, забезпечення житлом, соціальною підтримкою, а також вирішення юридичних питань, пов'язаних із працевлаштуванням у новій локації. Успішне збереження персоналу під час релокації допомагає мінімізувати втрати в ефективності роботи;

– продукція на складі. Наявні товарні запаси відіграють значну роль у релокації. Їх переміщення має забезпечити збереження якості продукції, уникнення псування або втрат. Для цього важливо врахувати логістичні аспекти, особливо якщо продукція є великогабаритною або швидкопсувною. Крім того, стратегія роботи зі складськими запасами після релокації має враховувати адаптацію до нових ринків;

– обладнання є основою для виробничого процесу, тому його транспортування та повторний запуск є критично важливими. Перед релокацією потрібно оцінити стан обладнання, можливість його демонтажу та встановлення на новому місці, а також витрати, пов'язані з цими процесами. Іноді підприємства вирішують не перевозити застаріле або малоефективне обладнання, а інвестувати в нове;

– сировина, оскільки наявність необхідної сировини у новій локації є важливим фактором для безперебійного функціонування бізнесу. У процесі релокації підприємства можуть перевозити вже закуплену сировину або шукати нових постачальників у регіоні переміщення. Цей показник також включає логістичні аспекти доставки та зберігання сировини в нових умовах.

Даніель Сускінд розглядає релокацію, як стратегічне перенесення бізнес-функцій до місць, які пропонують кращі економічні умови, технологічні інфраструктури або кваліфіковану робочу силу у відповідь на глобальні економічні трансформації [1].

Розглянемо відповіді респондентів на питання «Якщо задумувались про переміщення власного бізнесу, то що б змогли релокувати?» (у %), наведені в табл. 6.

Таблиця 6

Відповіді респондентів на питання «Якщо задумувались про переміщення власного бізнесу, то що б змогли релокувати?» (у %)

Виробничі потужності	11,3
Структурний підрозділ	7,2
Персонал	21,4
Продукція на складі	7,7
Обладнання	11,8
Сировина	6,4

Джерело: [8].

Аналіз розподілу відповідей респондентів на питання про те, що саме підприємства змогли б релокувати, дозволяє краще зрозуміти пріоритети бізнесу та можливості для переміщення окремих елементів операційної діяльності, а саме:

– Персонал (21,4 %). Найвища частка респондентів вказала, що готові релокувати саме персонал. Варто зазначити, що кваліфіковані кадри є ключовим ресурсом, який часто важче відновити, ніж матеріальні активи. Збереження персоналу є важливим для безперервності бізнес-процесів і підтримання клієнтської бази. Отже, персонал є пріоритетом для підприємств, особливо в умовах нестабільності.

– Обладнання (11,8 %). Другим за значущістю компонентом є обладнання – збереження виробничих можливостей і зниження витрат на придбання нового. Обладнання часто є спеціалізованим і важливим для конкурентоспроможності підприємства. Варто зазначити, що релокація обладнання потребує значних ресурсів, але підприємства готові до цього заради продовження виробництва.

– Виробничі потужності (11,3 %) третю позицію за важливістю. Підприємства прагнуть зберегти можливості для виготовлення продукції в умовах переміщення. Однак цей аспект часто пов'язаний зі значними фінансовими витратами та складною логістикою. Ймовірно, підприємства, які вказали на цей варіант, мають більш комплексну стратегію релокації.

– Продукція на складі (7,7 %). Переміщення продукції на складі має відносно низький відсоток, оскільки продукція, на відміну від обладнання чи персоналу, є тимчасовим активом і може бути відновлена в іншому місці. Підприємства можуть розглядати її продаж або ліквідацію перед релокацією. Отже, збереження продукції на складі не є пріоритетом для більшості респондентів.

– Структурний підрозділ (7,2 %) – релокація структурних підрозділів розглядається рідше, оскільки підрозділи часто інтегровані у місцеву інфраструктуру, і їх переміщення вимагає значних зусиль. Цей варіант актуальний для великих підприємств з кількома регіональними підрозділами.

– Сировина (6,4 %) – найнижчий відсоток респондентів вказав на можливість переміщення сировини, оскільки сировина є витратним матеріалом, і її транспортування може бути недоцільним або нерентабельним. У нових місцях можна знайти локальних постачальників. Підприємства не вважають сировину ключовим елементом, який варто переміщати.

Отже, найбільша увага приділяється збереженню персоналу, що підкреслює його важливість для безперервності бізнесу; обладнання та виробничі потужності займають провідні позиції, демонструючи прагнення підприємств мінімізувати втрати ключових активів. Низький інтерес до переміщення сировини та продукції вказує на прагматичний підхід до релокації, де тимчасові активи розглядаються як менш важливі для переміщення.

Висновки та пропозиції. Відмінності в потребах підприємств – відповіді відображають різні стратегічні пріоритети залежно від галузі, масштабу та ресурсів підприємств.

Підтримка підприємств у збереженні персоналу та обладнання є критично важливою для успішної релокації та подальшого функціонування бізнесу.

Підсумовуючи проаналізовані відповіді респондентів, можемо виділити 10 основних загальних тенденцій в ухваленні рішень про релокацію підприємств:

1. Значна частка невизначеності: понад 37 % підприємців не думали про релокацію, що свідчить про невизначеність щодо перспектив бізнесу.

2. Фокус на внутрішню релокацію: Близько 12 % підприємств розглядають можливість переміщення в межах України, що демонструє прагнення зберегти локальну діяльність.

3. Міжнародна релокація як останній крок: Лише 8 % респондентів розглядають переміщення за кордон, що свідчить про складність такого рішення.

4. Прифронтові регіони найвразливіші. У прифронтових регіонах бажання релокуватися значно вище (15,7 %), ніж у тилкових зонах.

5. Галузеві особливості: Найвищі показники намірів релокації спостерігаються у сільському господарстві (18,4 %) та торгівлі (16,2 %).

6. Вплив енергетичних обмежень. Зменшення виробничих потужностей через обмеження електроенергії є значним тригером для релокації.

7. Логістичні труднощі: Руїнування транспортної інфраструктури є ключовою проблемою для підприємств, що орієнтовані на експорт.

8. Персонал як головний ресурс: Близько 21,4 % підприємств вказали, що в разі релокації пріоритетом буде переміщення персоналу.

9. Витрати на релокацію: Основні витрати включають транспортування обладнання та продукції, що обмежує релокаційний потенціал малих підприємств.

10. Значення державної підтримки: Запити на бронювання персоналу та доступ до нових ринків збуту є пріоритетними для підприємств, що розглядають релокацію.

Ці тенденції демонструють різноманітність мотивів і бар'єрів, які впливають на рішення бізнесу про релокацію.

Військові дії та енергетичні обмеження створили безпрецедентні виклики для українського бізнесу. Релокація стала ключовим механізмом адаптації бізнесу в умовах кризи. Для підвищення ефективності цього процесу необхідно посилити державну підтримку, забезпечити підприємствам доступ до ресурсів, нових ринків та стабільної інфраструктури. Це сприятиме збереженню економічної активності та забезпеченню стабільності країни в умовах воєнних викликів.

Список використаних джерел

1. Daniel Susskind. *A World Without Work: Technology, Automation, and How We Should Respond* / Daniel Susskind. - Penguin Books, 2024.
2. Running a business during wartime: Voice of Ukrainian displaced business / Ye. Polishchuk, A. Kornyluk, V. Lavreniuk, V. Horbov, A. Ivashchenko, M. Tepluk // *Problems and Perspectives in Management*. – 2024. – Vol. 22(3). – Pp. 287-302. DOI: doi:10.21511/ppm.22(3).2024.23.
3. An entropic perspective on business relocation in the context of sustainable development / Tepluk, M., Polishchuk, Y., Fomenko, B., Bortnik, A., Domina, O., & Matsola, S. // *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. - 2024. - Vol. 1(54). DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.54.2024.4248>.
4. Воротнікова М. С. Релокація бізнесу: Економічна природа та причини / М. С. Воротнікова // *Вісник Київського національного економічного університету*. – 2024. – № 37(4). – С. 44-54. DOI: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.37.24.04.04.026.032.
5. Енергетична система України: стан на кінець 2024 року та сценарії на 2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://oil-gas.com.ua/statti/enerhetychna_systema_ukrainy_stan_na_kinets_2024_roku_ta_stsenarii_na_2025.
6. Київська школа економіка. «Звіт про економічні втрати та руйнування інфраструктури» – 12 лютого 2024 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-zbitkiv-zavdana-infrastrukturii-ukrayini-zrosla-do-mayzhe-155-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-sichen-2024-roku/>.
7. Київська школа економіки. Оцінка «Збитки та втрати енергетичного сектору України внаслідок повномасштабного вторгнення росії перевищили \$56 млрд» – станом на травень 2024 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zbitki-ta-vtrati-energetichnogo-sektoru-ukrayini-vnaslidok-povnomasshtabnogo-vtorgnennya-rosiyi-perevishhili-56-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-traven-2024-roku/>.
8. Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. Звіт «Результати опитування в рамках проекту «Стійкість українського бізнесу під час повномасштабного вторгнення» в рамках науково-дослідного проекту молодих учених «Переміщений бізнес у ревіталізації регіональних екосистем» – 3 вересня 2024 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://drive.google.com/file/d/1NbfbAlfyULqyjeRwUm_k-ivbWIWP4ePT/view.

References

1. Daniel Susskind (2024). *A World Without Work: Technology, Automation, and How We Should Respond*. Penguin Books.
2. Yevheniia Polishchuk, Anna Kornyluk, Vladyslav Lavreniuk, Vladyslav Horbov, Alla Ivashchenko, and Mariia Tepluk (2024). Running a business during wartime: Voice of Ukrainian displaced business. *Problems and Perspectives in Management*, 22(3), 287-302. doi:10.21511/ppm.22(3).2024.23.

3. Tepluk, M., Polishchuk, Y., Fomenko, B., Bortnik, A., Domina, O., & Matsola, S. (2024). An entropic perspective on business relocation in the context of sustainable development. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 1(54). <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.54.2024.4248>.

4. Vorotnikova, M. S. (2024). Relokatsiia biznesu: Ekonomichna pryroda ta prychny [Business relocation: Economic nature and reasons]. *Visnyk of the Kyiv National Economic University – Bulletin of the Kyiv National University of Economics*, 37(4), 44-54. https://doi.org/10.33111/vz_kneu.37.24.04.04.026.032.

5. Enerhetychna systema Ukrainy: stan na kinets 2024 roku ta stsenarii na 2025 [Ukrainian energy system: state at the end of 2024 and scenarios for 2025]. (2024). https://oil-gas.com.ua/statti/enerhetychna_systema_ukrainy_stan_na_kinets_2024_roku_ta_stsenarii_na_2025.

6. Kyivska shkola ekonomika. «Zvit pro ekonomichni vtraty ta ruinovannia infra-struktury» [Kyiv School of Economics. Report on economic losses and infrastructure damage] (February 12, 2024). <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-zbitkiv-zavdana-infrastrukturi-ukrayini-zrosla-do-mayzhe-155-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-sichen-2024-roku/>.

7. Kyivska shkola ekonomiky. Otsinka «Zbytky ta vtraty enerhetychnoho sektoru Ukrainy vnaslidok povnomasshtabnoho vtorhnennia rosii perevyschchyly \$56 mlrd» – stanom na traven 2024 roku [Kyiv School of Economics. Assessment "Energy sector losses and damages in Ukraine due to Russia's full-scale invasion exceed \$56 billion" – as of May 2024]. (2024). <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zbitki-ta-vtrati-energetichnogo-sektoru-ukrayini-vnaslidok-povnomasshtabnoho-vtorgnennya-rosiyi-perevishhili-56-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-traven-2024-roku>.

8. Kyivskiyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet imeni Vadyma Hetmana. Zvit «Rezultaty opytuvannia v ramkakh proiektu «Stiikist ukraïnskoho biznesu pid chas pov-nomasshtabnoho vtorhnennia» v ramkakh naukovo-doslidnoho proiektu molodykh uchenykh «Peremishchenyi biznes u revitalizatsii rehionalnykh ekosystem» [Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman. Survey results within the "Resilience of Ukrainian Business During the Full-Scale Invasion" project in the framework of the research project of young scientists "Displaced Business in Revitalization of Regional Ecosystems"] (September 3, 2024). https://drive.google.com/file/d/1NbfAlfyULqvjeRwUm_k-ivbWIWP4ePT/view.

Отримано 25.11.2024

UDC 332

Maryna Vorotnikova

PhD student of the Department of Corporate Finance and Controlling,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine)
E-mail: vorotnikova_maryna@kneu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-7932-087X>

Vladyslav Horbov

PhD in Sociology, Associate Professor of the Department of Sociology
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine)
E-mail: horbov.vladyslav@kneu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4142-1146>

Vladyslav Lavreniuk

Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Banking and Insurance
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine)
E-mail: v.lavreniuk@kneu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-1069-0928>

Yuriy Vasylyshen

Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Corporate Finance and Controlling
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine)

E-mail: kneu@vasylyshen.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7759-3065>

THE IMPACT OF MILITARY ACTIONS AND ENERGY LIMITATIONS ON BUSINESS RELOCATION DECISIONS

The article is dedicated to a detailed analysis of the impact of military actions and energy constraints on business relocation decisions amidst Russia's full-scale invasion of Ukraine. The primary focus is on key factors driving businesses to relocate, including infrastructure destruction, direct threats to personnel safety, disruptions in supply chains, and energy shortages. The war has created unprecedented challenges for Ukraine's economy, compelling businesses to seek new adaptation strategies.

The article presents the results of a survey of 631 enterprises, illustrating the dependence of relocation decisions on factors such as industry specifications, geographical location, changes in key performance indicators, and resource availability. It examines the specifics of relocation processes in frontline regions, where military risks dominate, and rear areas, where economic factors are the primary motivators.

The article highlights the importance of government support as a critical factor in ensuring the effectiveness of relocation processes. Government assistance programs include logistical support, funding, assistance in identifying new markets, and meeting infrastructural needs. Emphasis is placed on the necessity of international aid, particularly the involvement of donor resources and the creation of a favorable regulatory environment for relocated businesses.

Special attention is given to the analysis of challenges businesses face during relocation. Specific issues include unstable energy supply, which negatively impacts production processes, and logistical barriers that complicate operations.

The proposed recommendations include the development of infrastructure for relocated enterprises, simplification of administrative procedures, enhancement of financial support mechanisms, and business adaptation to new conditions. The article emphasizes the importance of developing long-term strategies aimed at maintaining economic activity, which contributes to the country's stability during the crisis. Relocation is viewed not only as a survival mechanism but also as an opportunity for business development in new economic realities.

Keywords: *business relocation; military actions; energy limitations; economic stability; government support.*

Table: 6. References: 8.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-176-186](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-176-186)

УДК 336.226.2:338.245

JEL Classification: H24

Олена Юрївна Акименко

доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки, обліку і оподаткування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: elena.akymenko@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-0323-5978>

ResearcherID: [G-9876-2016](https://orcid.org/0000-0002-0323-5978)

Денис Юрїович Коваленко

здобувач вищої освіти ступеня магістр

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна).

E-mail: denyss660@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0003-5626-8292>

ResearcherID: [rid97654](https://orcid.org/0009-0003-5626-8292)

ОСОБЛИВОСТІ НАРАХУВАННЯ ПОДАТКУ НА МАЙНО У ВОЄННИЙ ЧАС: ЗМІНИ ТА НЮАНСИ ОПОДАТКУВАННЯ

Стаття присвячена вивченню особливостей нарахування податку на майно у воєнний стан. Доведено, що податок на майно, виступаючи одним із найважливіших джерел доходів місцевих бюджетів, забезпечує фінансування багатьох місцевих програм та проєктів, включаючи розвиток інфраструктури, підтримку комунальних послуг, реалізацію соціальних програм та утримання об'єктів місцевого значення. Доведено значний вплив воєнних дій на зниження податкових надходжень до місцевих бюджетів. Виділено основні причини скорочення надходжень від податку на майно, серед яких звільнення від оподаткування в зонах бойових дій і руйнування майна. Проаналізовано динаміку податкових надходжень у Чернігівській області за 2021–2023 роки, вказуючи на тенденції та зміни у структурі доходів. Запропоновано комплекс пропозицій, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування місцевих бюджетів та соціальну підтримку постраждалого населення, серед яких: розробка програми підтримки для підприємців та фізичних осіб, звільнення від податку на майно для новостворених або відновлених підприємств у постраждалих регіонах, залучення міжнародних грантів та допомоги, посилення контролю за сплатою податків, створення механізмів фінансової підтримки для місцевих бюджетів.

Ключові слова: оподаткування; податкові надходження, податкові пільги, нарахування податку на майно; плата за землю; місцеві бюджети, фінансова підтримка.

Табл.: 3. Рис.: 3. Бібл.: 12.

Постановка проблеми. Збройна агресія російської федерації проти України та запровадження воєнного стану суттєво вплинули на економічні умови, у яких функціонує податкова система України. Одними з найбільш важливих і водночас уразливих категорій оподаткування в цих умовах є податок на майно, зокрема нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки та податок на землю [1; 2]. Для громадян і підприємств, що перебувають у зонах бойових дій або на тимчасово окупованих територіях, було запроваджено податкові пільги, які знижують навантаження в умовах воєнного стану. Проте ці заходи зумовили суттєві фінансові втрати для місцевих бюджетів, зважаючи на залежність надходжень цього податку до бюджетів [3].

У зв'язку з масштабними руйнуваннями інфраструктури в містах та селах, де велися активні бойові дії, питання зниження податкових надходжень стало надзвичайно актуальним [4]. Місцеві бюджети традиційно фінансуються за рахунок податку на майно, який є одним із основних джерел доходів

для забезпечення місцевих соціальних та інфраструктурних проєктів. Зменшення надходжень значно обмежило можливості місцевих органів влади у виконанні цих завдань, що створило ризик погіршення добробуту населення.

Крім того, існує потреба в науково обґрунтованому підході до визначення оптимальних механізмів відшкодування втрат від зниження надходжень податку на майно. В умовах, коли частина об'єктів нерухомості та земельних ділянок фактично непридатна для використання або зруйнована, а власники житлової та нежитлової нерухомості звільнені від сплати податку, необхідно враховувати нові фінансові виклики та розробити механізми компенсації для місцевих бюджетів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження питань оподаткування фізичних та юридичних осіб податком на майно привертає увагу багатьох вчених та практиків. Складно назвати всіх, хто колись займався цією темою, оскільки дослідження в цій галузі ведуться вже давно. Серед напрацьованих варто звернути увагу на дослідження таких учених, як Н. Б. Бундз, Л. Р. Воєвода, О. Ю. Гостєва, О. Р. Західна, А. С. Кисель, М. І. Кривуля, І. В. Мартинюк, В. М. Мельничук, К. М. Музиченко, А. С. Нестеренко, М. А. Пожидаєва, В. І. Савчук, А. В. Рижий та інші.

Зокрема, О. Р. Західна та Н. Б. Бундз – проаналізували доходну частину місцевих бюджетів України в умовах воєнного стану [5], М. А. Пожидаєва – досліджувала податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, зосереджуючись на змінах у законодавстві під час війни [6], О. А. Костюченко – зосереджував увагу на змінах в оподаткуванні нерухомого майна, відмінного від земельної ділянки, які були запроваджені під час дії воєнного стану [7], В. М. Мельничук, В. І. Савчук, М. І. Кривуля та Л. Р. Воєвода – розглянули особливості оподаткування операцій з нерухомим майном у період воєнного стану [8], Т. В. Фоміна, О. Б. Пугаченко – обґрунтували напрями податкового стимулювання діяльності суб'єктів господарювання за умов воєнного стану в Україні та узагальнили зміни у частині адміністрування податків і зборів в умовах воєнного стану в Україні [9], Ю. О. Огренич та Я. В. Краснощок – досліджували особливості сплати земельного податку під час воєнного стану, акцентуючи увагу на змінах в процесі адміністрування податку [10].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри значну кількість наукових досліджень з оподаткування майна в умовах військової агресії, ряд теоретичних і практичних питань залишаються невирішеними та потребують подальшого вивчення. Оподаткування податку на майно є актуальною проблемою, яка потребує подальших досліджень, зокрема щодо вдосконалення механізмів адміністрування податку, розробки ефективних підходів наповнення місцевих бюджетів та адаптації податкових норм до нових реалій, зумовлених війною. Таким чином, зацікавленість науковців значною темою обумовлена її високою актуальністю, науковою значущістю та соціально-економічними перевагами. Тому вважаємо за необхідне поглибити наукові розвідки з цих питань на прикладі Чернігівської області.

Мета статті. Головною метою статті є дослідження особливостей оподаткування податком на майно в умовах воєнного стану, зокрема здійснення аналізу надходжень цього податку до місцевих бюджетів (на прикладі Чернігівської області). Також важливим є формулювання пропозицій щодо вдосконалення податкового законодавства та адміністрування податків для забезпечення справедливого та ефективного оподаткування в умовах війни.

Виклад основного матеріалу. Податок на майно є одним із найважливіших джерел доходів місцевих бюджетів. Він забезпечує фінансування багатьох місцевих програм та проектів, включаючи розвиток інфраструктури, підтримку комунальних послуг, реалізацію соціальних програм та утримання об'єктів місцевого значення.

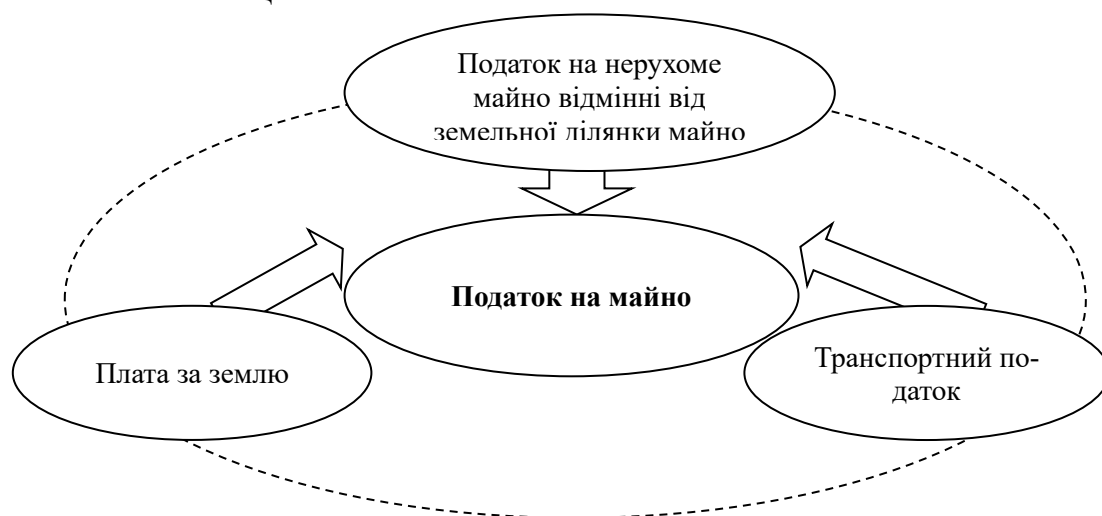


Рис. 1. Класифікаційні аспекти податку на майно

Джерело: сформовано авторами на основі джерела [1] та власних напрацювань.

Як зазначено на рис. 1, податок на майно складається з податку на нерухоме майно, плати за землю та транспортного податку. Кожен із цих податків має свої особливості нарахування та оподаткування. Наприклад, податок на нерухоме майно відмінне від земельної ділянки орієнтований на власників житлової та нежитлової нерухомості, плата за землю сплачується як власниками, так і користувачами земельних ділянок, а транспортний податок охоплює осіб, які володіють транспортними засобами, які підпадають під критерії оподаткування.

Таблиця 1

*Динаміка податкових надходжень до Зведеного бюджету Чернігівської області за 2021-2023 роки (млн грн)**

Найменування	Ретроспективний період, роки			Відхилення	
	2021	2022	2023	абсол.	відн., %
1	2	3	4	5	6
Усього доходів Зведеного бюджету	13644,4	13593,0	16931,0	+3286,6	+24,1
Податкові надходження	7627,4	9237,4	10410,2	+2782,8	+36,5
Податки на доходи, податки на прибуток, податки на збільшення ринкової вартості	4927,4	7054,4	7731,6	+2804,2	+56,9

Закінчення табл. 1

1	2	3	4	5	6
Рентна плата та плата за використання інших природних ресурсів	173,2	16,2	163,9	-9,3	-5,4
Внутрішні податки на товари та послуги	428,2	250,0	489,9	+61,7	+14,4
Місцеві податки та збори, що сплачуються (перераховуються) згідно з ПКУ:	2027,5	1758,3	2005,8	-21,7	-1,1
– податок на майно	1033,4	848,3	819,7	-213,7	-20,7
– збір за місця для паркування транспортних засобів	1,3	0,5	1	-0,3	-23,1
– туристичний збір	2,2	1,0	1,5	-0,7	-31,8
– єдиний податок	990,4	908,3	1183,6	+193,2	+19,5
Інші податки та збори	21,8	11,4	18,9	-2,9	-13,3

Джерело: сформовано авторами на основі джерел [3] та власних напрацювань [11].

На прикладі надходжень до Зведеного бюджету області Чернігівської області, встановлено збільшення доходів на 3286,6 млн грн, що становить 24,1 %, при цьому найбільшу частку в його структурі склали податкові надходження (рис. 2).

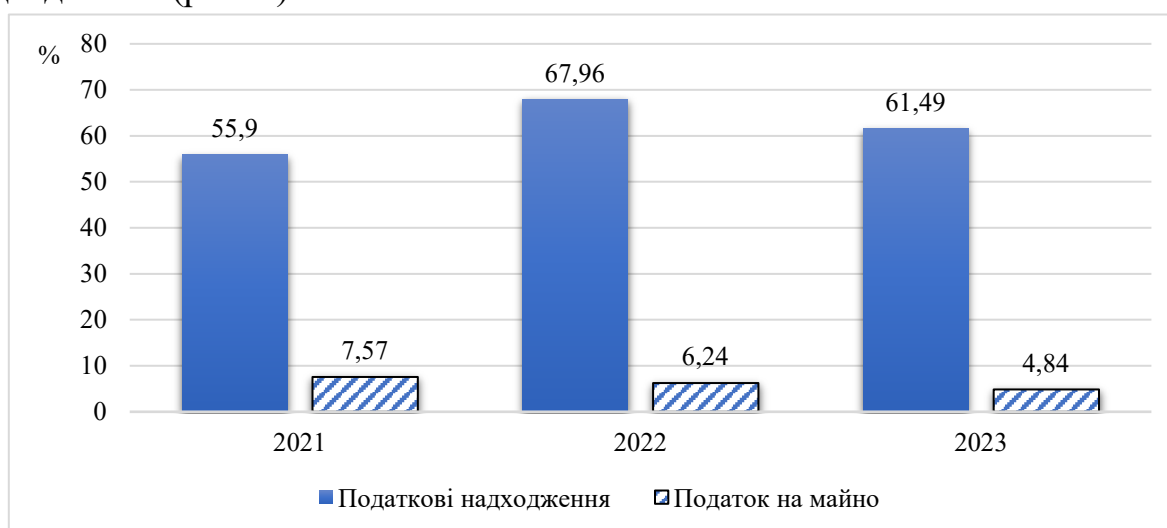


Рис. 2. Динаміка питомої ваги податкових надходжень, у тому числі податку на майно, в структурі доходів Зведеного бюджету Чернігівської області за 2021-2023 роки
Джерело: сформовано авторами на основі джерел [3] та власних напрацювань.

Податкові надходження до бюджету збільшились у 2023 році на 2782,8 млн грн (36,5 %) у порівнянні з 2021 роком. Основну частку в структурі податкових надходжень склали зокрема податки на доходи фізичних осіб, податки на прибуток, рентна плата, акцизи та місцеві податки, зокрема податок на майно. Однак, попри зростання абсолютного обсягу податкових надходжень, їхня частка в загальній структурі доходів зменшилася на 6,47 % через більш інтенсивне зростання інших джерел доходів бюджету.

Податки на доходи і прибуток зросли на 2804,2 млн грн (56,9 %), зокрема надходження податку на доходи фізичних осіб збільшилися на 576,4 млн грн. Також відзначено стабілізацію надходжень з рентної плати, яка після різкого скорочення у 2022 році майже повернулася до попередніх показників. Внутрішні податки на товари та послуги зросли на 61,7 млн грн, що свідчить про збільшення споживання товарів і послуг, які оподатковуються акцизним податком.

Податок на майно значно скоротився, зокрема на 213,7 млн грн або 20,1 %, причинами чого є не лише законодавчі зміни щодо звільнення від оподаткування житлової та нежитлової нерухомості, плати за землю у періоди ведення бойових дій, але й значні руйнування об'єктів нерухомості та земельних ділянок, що призвело до припинення оподаткування таких об'єктів взагалі. Власники постраждалих об'єктів майна були звільнені від сплати податку за наявності витягу з реєстру пошкодженого майна.

Деталізовані дані про надходження податку на майно в Чернігівській області за 2021-2023 роки наведені в табл. 2 свідчать, що максимальний рівень надходжень від податку на майно зафіксовано у 2021 році (1033,4 млн грн) та спостерігається тенденція до зниження надходжень від податку на майно в Чернігівській області у 2022 та 2023 роках порівняно з 2021 роком (848,3 млн грн та 819,7 млн грн відповідно).

Таблиця 2

*Динаміка надходжень податку на майно до Зведеного бюджету
Чернігівської області за 2021-2023 роки (млн грн)*

Найменування	Ретроспективний період, роки			Відхилення	
	2021	2022	2023	абсол.	відн., %
Податок на майно, у тому числі:	1033,4	848,3	819,7	-213,7	-20,7
податок на нерухоме майно сплачений юридичними особами які є власниками житлової нерухомості	1,7	2,5	2,1	+0,4	+23,5
податок на нерухоме майно сплачений фізичними особами які є власниками житлової нерухомості	8,5	3,4	5,2	-3,3	-38,8
податок на нерухоме майно сплачений фізичними особами які є власниками нежитлової нерухомості	17,5	16	12,6	-4,9	-28,0
податок на нерухоме майно сплачений юридичними особами які є власниками нежитлової нерухомості	69,5	70,4	70,8	+1,3	+1,9
земельний податок з юридичних осіб	298,1	241,1	168,4	-129,7	-43,5
земельний податок з фізичних осіб	27,5	10,3	34,9	+7,4	+26,9
орендна плата з юридичних осіб	512,9	445,4	437,8	-75,1	-14,6
орендна плата з фізичних осіб	96,1	57,8	86,2	-9,9	-10,3
транспортний податок з юридичних осіб	1,3	1,2	0,8	-0,5	-38,5
транспортний податок з фізичних осіб	0,3	0,2	0,9	+0,6	+200,0

Джерело: сформовано авторами на основі джерела [1] та власних напрацювань [11].

Основною причиною зниження доходів від податку на нерухомість у 2022-2023 роках стало скасування оподаткування для об'єктів житлової нерухомості, які розташовані в зонах бойових дій або непридатні для проживання внаслідок військових дій. Крім того, податок на нежитлову нерухомість, що належить як фізичним, так і юридичним особам, не нараховувався з березня по грудень 2022 року. Значного зменшення зазнали надходження земельного податку від юридичних осіб, скоротившись на 43,5 % і досягнувши рівня 168,4 млн грн у 2023 році. Водночас орендна плата від юридичних осіб знизилася до 437,8 млн грн, що є прямим наслідком військових дій на території Чернігівської області.

Унаслідок військових дій у 2022 році багато підприємств припинили роботу, а податкові пільги для фізичних і юридичних осіб призвели до суттєвого зниження надходжень від земельного податку та орендної плати, що негативно вплинуло на фінансовий стан місцевих бюджетів. Транспортний податок з юридичних осіб зменшився на 38,5 % у 2023 році у порівнянні з 2021 роком. Водночас, транспортний податок від фізичних осіб показав суттєве зростання, збільшившись з 0,3 млн грн до 0,9 млн грн у 2023 році. Отже, головними причинами зниження податкових надходжень на нерухомість стали: звільнення від сплати податків для власників майна, розташованого в районах активних бойових дій, як фізичних, так і юридичних осіб; а також значні руйнування нерухомості та земельних ділянок внаслідок військових дій.

Для детального аналізу структури податкових надходжень та визначення найважливіших джерел наповнення місцевого бюджету, нами представлено розподіл надходжень від податку на майно за категоріями майна у відсотковому співвідношенні за 2023 рік (рис. 3).

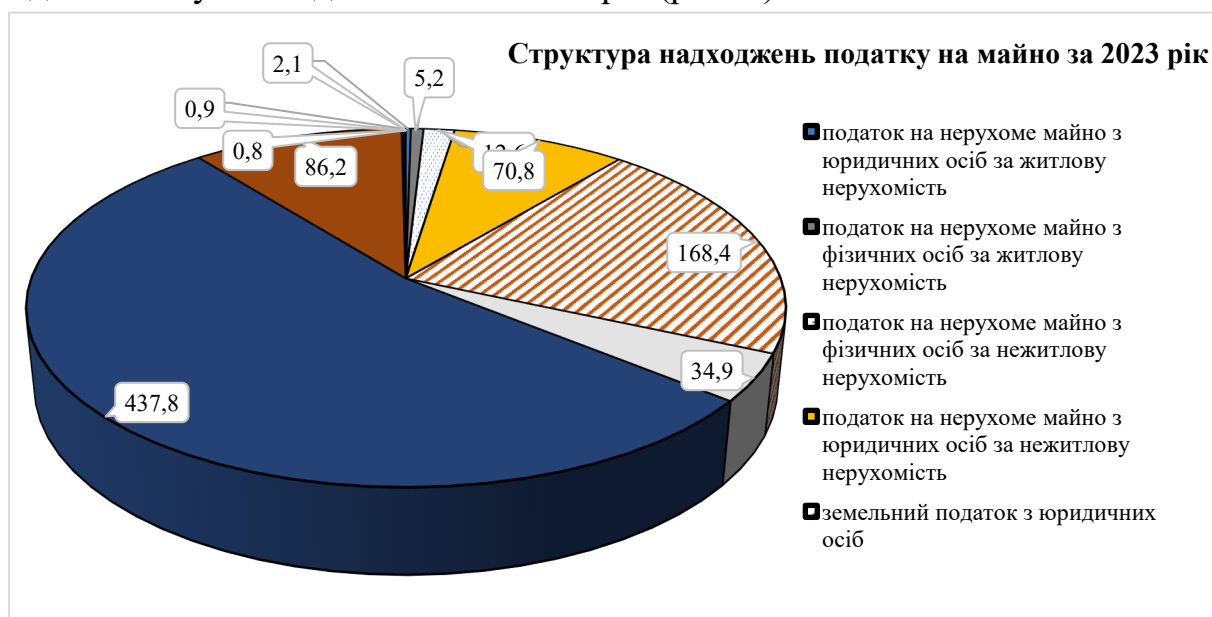


Рис. 3. Візуалізація структури надходжень податку на майно до Зведеного бюджету Чернігівської області за 2023 рік (млн грн)
Джерело: сформовано авторами на основі джерел [3; 12] та власних напрацювань.

Структура податкових надходжень від податку на майно в Чернігівській області за 2023 рік демонструє, що найбільший внесок у наповнення місцевого бюджету зробили юридичні особи. Зокрема, 53 % усіх надходжень становила орендна плата, сплачена підприємствами, що свідчить про їхню значущість як платників податків. На другому місці за величиною є земельний податок від юридичних осіб, який становив 21 % від загальної суми. Найбільшу частку податкових надходжень після орендної плати від юридичних осіб складає орендна плата від фізичних осіб – 10 %. Цей показник є значним, особливо з огляду на складну ситуацію в регіоні, спричинену бойовими діями. Далі за величиною йде податок на нежитлову нерухомість від юридичних осіб (9 %), земельний податок від фізичних осіб (4 %), податок на нежитлову нерухомість від фізичних осіб (2 %) та транспортний податок від юридичних і фізичних осіб (менше 1 %).

Отже, загальна структура надходжень податку на майно за 2023 рік демонструє значну залежність від платежів, що надходять від юридичних осіб. Цей внесок є домінуючим завдяки орендній платі, земельному податку та податку за нежитлову нерухомість, що свідчить про активну участь бізнесу у формуванні бюджету навіть у таких складних умовах, зумовлених військовими діями. Внесок фізичних осіб також відіграє важливу роль у структурі надходжень. Незважаючи на менші частки, їхній внесок становить значущу підтримку для місцевого бюджету у такий важкий час.

Внаслідок активних бойових дій на території Чернігівської області зазнали значних руйнувань тисячі об'єктів. Понад 4600 житлових будинків, підприємств, лікарень, шкіл та інших об'єктів інфраструктури було повністю зруйновано або серйозно пошкоджено, що спричинило масштабні руйнування земельних ділянок та нерухомого майна [4]. Внаслідок бойових дій Чернігівська область зазнала значних руйнувань. Центр Чернігова та інші міста були обстріляні, у результаті чого зруйновані житлові будинки, підприємства та інфраструктура. Це ускладнює відновлення життя та бізнесу.

Враховуючи масштабні руйнування, спричинені бойовими діями, необхідно розробити комплекс рекомендацій, спрямованих на зниження податкового навантаження для постраждалого бізнесу та населення. Це допоможе стимулювати відновлення економічної активності та збільшити податкові надходження до бюджету (табл. 3).

Таблиця 3

Комплекс пропозицій, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування місцевих бюджетів та соціальну підтримку постраждалого населення

Пропозиції	Опис	Очікуваний результат
Розробка програми підтримки для підприємців та фізичних осіб	Надання пільгових умов оподаткування (зменшення ставки податку) або відтермінування платежів для осіб, які перебували в зоні активних бойових дій	Поступове повернення до сплати податків; зменшення фінансового навантаження на платників
Звільнення від податку на майно для новостворених або відновлених підприємств у постраждалих регіонах	Стимулювання відновлення бізнесу в постраждалих регіонах через податкові пільги. Податкові канікули для бізнесу в «гарячих точках». Заохочення до відкриття нових підприємств у постраждалих регіонах	Стимулювання підприємницької діяльності та створення нових робочих місць
Залучення міжнародних грантів та допомоги.	Отримання фінансової допомоги від міжнародних організацій та країн-партнерів	Компенсація тимчасового зниження місцевих податкових надходжень, підтримка стабільності місцевих бюджетів
Посилення контролю за сплатою податків	Впровадження системи моніторингу для ефективного контролю податкових надходжень	Забезпечення податкової дисципліни, зменшення випадків ухилення від сплати податків
Створення механізмів фінансової підтримки для місцевих бюджетів	Розроблення системи дотацій та субвенцій для вирівнювання фінансових можливостей місцевих громад та компенсації втрат доходів внаслідок дії об'єктивних факторів	Забезпечення належного рівня доходів для реалізації важливих місцевих програм та послуг

Джерело: узагальнено авторами.

Висновки та пропозиції. Отже, руйнування інфраструктури та зниження економічної активності внаслідок військових дій призвели до значного дефіциту місцевих бюджетів, зокрема через скорочення надходжень від податку на майно. У результаті надання податкових пільг, зниження активності економічних суб'єктів і руйнування інфраструктури, надходження податку на майно суттєво скоротилися. Скасування податків під час активних бойових дій, з одного боку, зменшує податковий тиск на бізнес і населення, а з іншого – призводить до значних втрат для місцевих бюджетів, як це сталося в Чернігівській області, обмежуючи можливості фінансування важливих соціальних та інфраструктурних проєктів.

В умовах воєнного стану доцільно посилити дослідження ефективних механізмів компенсації втрат для місцевих бюджетів, а також розробити додаткові заходи підтримки органів місцевого самоврядування.

Список використаних джерел

1. Податковий кодекс України [Електронний ресурс] : Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI : станом на 1 жовт. 2024 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.
2. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо звільнення від сплати екологічного податку, плати за землю та податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, за знищене чи пошкоджене нерухоме майно [Електронний ресурс] : Закон України від 11.04.2023 № 3050-IX : станом на 1 січ. 2024 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3050-20#Text>.
3. Державний веб-портал бюджету для громадян: OpenBudget: вебсайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://openbudget.gov.ua>.
4. 547 днів повномасштабної війни в Чернігівській області: узагальнення подій : вебсайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.helsinki.org.ua/articles/547-dniv-povnomasshtabnoi-viyny-v-chernihivskiy-oblasti-uzahalnennia-podiy>.
5. Західна О. Аналіз дохідної частини місцевих бюджетів України в умовах воєнного стану [Електронний ресурс] / О. Західна, Н. Бундз // Молодий вчений. – 2022. – № 12 (112). – С. 84–91. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-12-112-16>.
6. Пожидаєва М. Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки: перипетії українського законодавства [Електронний ресурс] / М. Пожидаєва // Збірник тез доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції. – 2024. – С. 154–160. – Режим доступу: <http://surl.li/keizho>.
7. Костюченко О. Експертна думка. Податок на нерухомість під час війни [Електронний ресурс] / О. Костюченко // Асоціація правників України. – Режим доступу: <https://uba.ua/ukr/news/ekspertna-dumka-podatok-na-nerukhomst-pd-chas-vjjni>.
8. Особливості оподаткування операцій з нерухомим майном в умовах воєнного стану [Електронний ресурс] / В. Мельничук та ін. // Академічні візії. – 2024. – № 31. – Режим доступу: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1155/1029>.
9. Фоміна Т. В. Податкове стимулювання діяльності суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану в Україні [Електронний ресурс] / Т. В. Фоміна, О. Б. Пугаченко // Modern Technology and Innovative Technologies. – 2022. – Issue № 20, part 2. – Рр. 113-123. – Режим доступу: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2022-20-02-053>.
10. Огренич Ю. Особливості сплати земельного податку під час воєнного стану [Електронний ресурс] / Ю. Огренич, Я. Краснощок // Всеукраїнська науково-практична конференція (з міжнародною участю) «Розвиток суб'єктів економічної діяльності в сучасних умовах господарювання». – 2022. – Режим доступу: <http://surl.li/nitknp>.
11. Акименко О. Ю. Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки: особливості оподаткування в умовах воєнного стану / О. Ю. Акименко, Д. Ю. Коваленко // Бухгалтерський облік, оподаткування, аналіз і аудит: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку : тези доповідей X Міжнарод. наук.-практ. конф. (м. Чернігів, 25 листопада 2024 р.). – Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2024. – С. 97-99.
12. Офіційний вебсайт Департаменту фінансів Чернігівської обласної державної адміністрації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dfin.cg.gov.ua/index.php?id=506587&tp=0>.

References

1. Podatkovyi kodeks Ukrainy [Tax Code of Ukraine]. (dated 02.12.2010 No. 2755-VI). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.
2. Pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy ta inshykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo zvilnennia vid splaty ekolohichnoho podatku, platy za zemliu ta podatku na nerukhome maino, vidminne vid zemelnoi dilianky, za znyshchene chy poшкоdzhene nerukhome maino [On Amendments to the Tax Code of Ukraine and Other Legislative Acts of

Ukraine Regarding Exemption from Payment of Environmental Tax, Land Payment and Real Estate Tax Other than a Land Plot, for Destroyed or Damaged Immovable Property]: Law of Ukraine dated 11.04.2023 № 3050-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3050-20#Text>.

3. Derzhavnyi veb-portal biudzhetu dlia hromadian: OpenBudget [State web portal of the budget for citizens: OpenBudget]. (n.d.). <https://openbudget.gov.ua>.

4. 547 dniv povnomasshtabnoi viiny v Chernihivskii oblasti: uzahalnennia podii [547 days of full-scale war in Chernihiv region: summary of events]. (n.d.). <https://www.helsinki.org.ua/articles/547-dniv-povnomasshtabnoi-viiny-v-chernihivskiy-oblasti-uzahalnennia-podiy>.

5. Zakhidna, O., Bundz, N. (2022). Analiz dohidnoi chastyny mistsevykh budzhetiv ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Analysis of the revenue part of local budgets of Ukraine under martial law]. *Molodyi vchenyi – Young Scientist*, (12(112)), 84–91. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-12-112-16> (data zvernennia: 09.11.2024);

6. Pozhydaieva, M. (2024). Podatok na nerukhome maino, vidminne vid zemelnoi dilianky: perypetii ukrainskoho zakonodavstva [Tax on real estate other than land: the vicissitudes of Ukrainian legislation]. *Zbirnyk tez dopovidei VI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii – Collection of abstracts of the VI International Scientific and Practical Conference* (pp. 154–160). <http://surl.li/keizho>.

7. Kostiuchenko, O. (n.d.). Ekspertna dumka. Podatok na nerukhomist pid chas viiny [Expert opinion. Real estate tax during wartime]. *Asotsiatsiia pravnykiv Ukrainy – Association of Lawyers of Ukraine*. <https://uba.ua/ukr/news/ekspertna-dumka-podatok-na-nerukhomst-pd-chas-vjjni>.

8. Melnychuk, V. ta in. (2024). Osoblyvosti opodatkuvannia operatsii z nerukhomym mainom v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of taxation of real estate transactions under martial law]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, (31). <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1155/1029>.

9. Fomina, T.V., Pugachenko, O.B. (2022). Tax stimulation of business activities under martial law in Ukraine [Tax stimulation of business activities under martial law in Ukraine]. *Modern Technology and Innovative Technologies*, 20(2), 113-123. <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2022-20-02-053>.

10. Ohrenych, Yu., Krasnoshchok, Ya. (2022). Osoblyvosti splaty zemelnogo podatku pid chas voiennoho stanu. Vseukrainska naukovo-praktychna konferentsiia (z mizhnarodnoiu uchastiu) [Peculiarities of paying land tax during martial law]. *Rozvytok sub'iektiv ekonomichnoi diialnosti v suchasnykh umovakh hospodariuvannia»: Vseukrayins'ka naukovo-praktychna konferentsiia (z mizhnarodnoyu uchastyu) – All-Ukrainian scientific and practical conference (with international participation) "Development of economic entities in modern economic conditions"*. <http://surl.li/nitknp>.

11. Akymenko, O.Yu., Kovalenko, D.Yu. (2024). Podatok na nerukhome mayno, vidminne vid zemelnoi dilianky: osoblyvosti opodatkuvannia v umovakh voiennoho stanu [Tax on real estate other than land: features of taxation under martial law]. *Bukhhalterskyi oblik, opodatkuvannia, analiz i audyt: suchasnyy stan, problemy ta perspektyvy rozvytku: X Mizhnarod. nauk.-prakt. konf. – Accounting, taxation, analysis and audit: current state, problems and prospects for development: abstracts of reports of the X International Scientific and Practical Conference* (pp. 97-99). NU «Chernihiv'ska politehnika».

12. Ofitsiinyi veb-sait Departamentu finansiv Chernihivskoi oblasnoi derzhavnoi administratsii [Official website of the Finance Department of the Chernihiv Regional State Administration]. (n.d.). <https://dfin.cg.gov.ua/index.php?id=506587&tp=0>.

Отримано 14.11.2024

UDC 336.226.2:338.245

Olena Akymenko

Doctor of Economics, Associate Professor,
Professor of the Department of Economics, Accounting and Taxation
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: elena.akymenko@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-0323-5978>
ResearcherID: [G-9876-2016](https://orcid.org/0000-0002-0323-5978)

Denys Kovalenko

Higher Education Graduate with a Master's Degree
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: denyss660@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0003-5626-8292>
ResearcherID: [rid97654](https://orcid.org/0009-0003-5626-8292)

**FEATURES OF CALCULATING PROPERTY TAX
DURING WAR TIME: CHANGES AND NUANCES OF TAXATION**

The article is devoted to the study of the features of property tax accrual during martial law. It is proved that property tax, being one of the most important sources of income for local budgets, provides financing for many local programs and projects, including infrastructure development, support for public utilities, implementation of social programs, and maintenance of local facilities. The significant impact of military operations on the reduction of tax revenues to local budgets is proven. The main reasons for the decrease in real estate tax revenues are given, including: exemption from paying taxes for owners of property located in areas of active hostilities, both individuals and legal entities; as well as significant destruction of real estate and land plots as a result of military operations. The dynamics of tax revenues in the Chernihiv region for 2021–2023 are analyzed, indicating trends and changes in the structure of revenues. It is noted that in 2023, the largest source of property tax revenues to the budget of the Chernihiv region was legal entities, whose contribution is decisive for the formation of the local budget (rent -53 % and land tax 21 %).

A set of proposals aimed at ensuring the stable functioning of local budgets and social support for the affected population has been proposed, including: development of a support program for entrepreneurs and individuals by providing preferential tax conditions or deferring payments for persons who were in the zone of active hostilities; property tax exemption for newly created or restored enterprises in affected regions; tax breaks, tax holidays for businesses in "hot spots", incentives for opening new enterprises in affected regions; attracting international grants and assistance from international organizations and partner countries; strengthening control over tax payments, creating financial support mechanisms for local budgets through the implementation of a monitoring system; creating financial support mechanisms for local budgets by developing a system of subsidies and subventions to equalize the financial capabilities of local communities and compensate for income losses due to objective factors.

Keywords: taxation; tax revenues, tax benefits, property tax assessment; land payment; local budgets, financial support.

Table: 3. Fig.: 3. References: 12.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-187-201](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-187-201)

УДК 658.14/.17:614.21

JEL Classification: I19; G30

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

Олена Іванівна Гонта

доктор економічних наук, професор, професор кафедри туризму
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: e.gonta@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6434-357X>
ResearcherID: A-9502-2017

Євгеній Дмитрович Шакун

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: shyevhdm@stu.cn.ua. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7718-1643>

СИСТЕМА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ

У статті досліджено теоретичні положення функціонування та розвитку системи фінансово-економічної безпеки закладу охорони здоров'я. Це реалізовано через вивчення сутності категорії «фінансово-економічна безпека», конкретизації її змістовних ознак. Відповідно, враховуючи виокремлені специфічні риси господарської діяльності медичних установ, з'ясовано сутність дефініції «фінансово-економічна безпека закладу охорони здоров'я». Використання системного підходу дало можливість розглянути зміст категорії «система фінансово-економічної безпеки», запропонувати авторський підхід до розуміння сутності «системи фінансово-економічної безпеки закладу охорони здоров'я», виокремити особливості функціонування такої системи та запропонувати напрямки її подальшого розвитку з метою створення умов для стабільного функціонування закладів охорони здоров'я і підвищення якості медичних послуг.

Ключові слова: фінансово-економічна безпека; заклад охорони здоров'я; система фінансово-економічної безпеки; медичні послуги; медична установа; бюджетне фінансування; фінансове планування.

Табл.: 1. Рис.: 2. Бібл.: 30.

Постановка проблеми. Забезпечення фінансово-економічної безпеки закладів охорони здоров'я є надзвичайно актуальним завданням у сучасних умовах, особливо враховуючи реформи в галузі охорони здоров'я та зростаючі вимоги до якості медичних послуг. Сфера охорони здоров'я є однією з найскладніших і соціально значущих сфер суспільства. Вона включає в себе велику кількість учасників (лікарі, пацієнти, державні органи, страхові компанії, процесів (надання медичної допомоги, фінансування, управління) та використовує широкий спектр ресурсів (фінансові, матеріальні, інформа-

ційні, кадрові). Охорона здоров'я є однією з найбільш ресурсомістких галузей економіки. Ефективне та раціональне використання фінансових ресурсів є критично важливим для забезпечення доступності та якості медичної допомоги. Суспільство має все вищі очікування щодо якості запропонованих медичних послуг. Такі процеси пов'язані з розвитком медичних технологій, підвищенням рівня освіти населення та зростанням конкуренції на ринку медичних послуг. Проте система охорони здоров'я є вразливою до зовнішніх впливів, таких як економічні кризи, епідемії, політичні зміни. Їхні наслідки можуть призводити до дестабілізації фінансового стану закладів охорони здоров'я та погіршення якості медичної допомоги. Багато з таких закладів сьогодні зіштовхуються з проблемою недостатнього фінансування. Це призводить до неспроможності купувати та замінювати необхідне обладнання, закуповувати ліки та інші необхідні ресурси. Відповідно, окреслене актуалізує дослідження теоретичних та прикладних положень забезпечення фінансової стійкості функціонування закладів охорони здоров'я, підвищення необхідного рівня їхньої фінансової безпеки.

Аналіз останніх публікацій. Окремі теоретичні положення щодо формування та ефективного функціонування сфери охорони здоров'я розглядали у наукових роботах такі вчені: В. В. Борщ, Т. Васильєва, В. Г. Дем'янишин, Т. Жилюк, С. М. Жукевич, І. М. Зуб, Н. Карпишин, І. Косач, Л. Криничко, В. М. Лехан, З. М. Лободіна, В. Д. Парія, О. В. Попело, О. Шегер та ін.

Питання фінансового забезпечення функціонування закладів охорони здоров'я, підвищення рівня їхньої фінансово-економічної безпеки досліджувалися в роботах Д. М. Драгунова, В. С. Дяченко, М. М. Забаштанського, С. К. Коваль, З. М. Лободіна, Н. К. Прус, В. В. Русін, Н. М. Савченко, К. П. Черненко та ін.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри наявність різних публікацій щодо забезпечення фінансування закладів охорони здоров'я, у значній кількості наукових робіт недостатня увага приділена дослідженню теоретичних положень сутності системи фінансово-економічної безпеки таких установ, особливостям її забезпечення в умовах макроекономічної, політичної та соціальної нестабільності.

Метою статті є визначення сутності системи фінансово-економічної безпеки закладів охорони здоров'я та деталізація особливостей її функціонування.

Виклад основного матеріалу. Заклад охорони здоров'я – юридична особа будь-якої форми власності та організаційно-правової форми або її відокремлений підрозділ, основним завданням яких є забезпечення медичного обслуговування населення на основі відповідної ліцензії та професійної діяльності медичних (фармацевтичних) працівників [26].

Основним джерелом фінансування закладів охорони здоров'я є державний бюджет та бюджети органів місцевого самоврядування. Наявність ефективно побудованої системи фінансово-економічної безпеки цих установ дозволяє зменшити рівень неефективного використання їхніх фінансових ресурсів. Стабільний фінансовий стан дозволяє закладам охорони здоров'я здійснювати свою господарську діяльність, зменшуючи ймовірність настання економічних, фінансових ризиків. Загалом важливість дотримання високого рівня фінансово-економічної безпеки закладами охорони здоров'я полягає в тому, що:

– заклади охорони здоров'я максимально захищені від банкрутства та репутаційних ризиків;

– заклади охорони здоров'я є привабливими для інвесторів, враховуючи значний рівень розвитку приватної медицини та прибутковість інвестування коштів у цю сферу;

– стабільне функціонування закладів охорони здоров'я дає змогу забезпечити виконання соціальної функції держави, сприяє покращенню якості життя громадян, відновленню трудового потенціалу;

– система охорони здоров'я в сучасних реаліях є важливою складовою розвитку національної економіки, її стабільне функціонування позитивно впливає на економічний розвиток країни і сприяє зниженню рівня соціальної напруженості в суспільстві [8; 9; 18].

Розглянемо детальніше сутність системи фінансово-економічної безпеки закладу охорони здоров'я. Для цього представимо спочатку декілька підходів науковців до розуміння змісту дефініції «*фінансово-економічна безпека*» (табл. 1).

Таблиця 1

Трактування вченими сутності категорії «*фінансово-економічна безпека*»

Автор	Тлумачення терміна
1	2
С. Т. Пілецька, О. В. Ареф'єва	фінансово-економічна безпека – стан, який характеризує здатність установи або організації, забезпечувати безперервну діяльність, ефективно використовувати ресурси та протистояти різноманітним фінансовим ризикам [1]
В. М. Лехан, Н. К. Лакіза-Савчук	фінансово-економічна безпека – сукупність процесів, що охоплюють широкий спектр аспектів, основою яких є фінансова стійкість, захист від ризиків, ефективне управління та прозорість [21]
М. Р. Лучко	фінансово-економічна безпека – специфічний стан фінансових ресурсів, здійснюючи раціональне управління якими, забезпечується рівновага активів і пасивів господарюючого суб'єкта, при збереженні на високому рівні показників платоспроможності [22]
Н. В. Бондарчук, М. Гуменчук	фінансово-економічна безпека – це стан захищеності його ресурсів, фактичного виробничого та інтелектуального потенціалу від потенційних загроз зовнішнього і внутрішнього середовища за допомогою інструментів, методів, важелів та системи інформаційно-аналітичного забезпечення [4]

Закінчення таблиці 1

1	2
В. В. Баранова	фінансово-економічна безпека певного суб'єкта господарювання – це сукупність управлінських рішень та дій, які спрямовані на забезпечення його платоспроможності та ліквідності; ефективне використання, розподіл (перерозподіл) фінансових ресурсів, якими він оперує; організацію контролю за всіма напрямками діяльності з метою своєчасного прийняття рішень щодо запобігання внутрішнім та зовнішнім загрозам [2, с. 207]
І. П. Потапюк, С. С. Мазіленко, М. О. Прусова	фінансово-економічна безпека підприємства – певний якісний і кількісний рівень стану суб'єкта господарювання і діяльності, спрямованої на досягнення цього стану, який характеризується збалансованістю і якістю використання фінансових інструментів економічної системи і забезпечує її здатність реалізовувати свою місію і забезпечувати стабільний розвиток, витримуючи негативний вплив зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих факторів [25, с. 159]
Т. В. Давидюк	фінансова складова економічної безпеки підприємства – сукупність заходів щодо забезпечення найбільш ефективного використання капіталу підприємства, підвищення якості планування та здійснення господарської діяльності підприємства за всіма напрямками стратегічного й оперативного планування та управління технологічним, інтелектуальним і кадровим потенціалом підприємства, його основними й оборотними активами з метою максимізації прибутку та підвищення рентабельності бізнесу [6]
О. П. Квасова, Г. О. Хіміч, А. С. Дегтяр	фінансово-економічна безпека підприємства – спроможність протидіяти наявним небезпекам і загрозам, які прагнуть завдати фінансових збитків або небажано змінити структуру капіталу, або примусово ліквідувати підприємство [19]

Джерело: систематизовано авторами.

Враховуючи представлені в табл. 1 наукові підходи до розуміння сутності категорії «фінансово-економічна безпека», можемо виокремити такі її змістовні риси:

- є важливою для розвитку всіх економічних суб'єктів, як домогосподарств, суб'єктів підприємницької діяльності, так і організацій, установ;
- є притаманною як для макро-, так і для мікроекономічних систем;
- може бути виміряна кількісно та якісно за допомогою різних підходів;
- визначає збалансованість, стабільність функціонування суб'єкта господарювання, економічної системи;
- характеризує можливості економічних систем протидіяти внутрішнім та зовнішнім загрозам, які можуть порушувати стабільність їх функціонування;
- формування та забезпечення такої безпеки безпосередньо пов'язане з специфікою господарської діяльності економічного суб'єкта, особливостями функціонування та структури макроекономічних систем;

– пов’язана з раціональним та ефективним використанням необхідних для функціонування ресурсів;

– визначається раціональністю використання доступних фінансових ресурсів як власних, так і запозичених;

– зумовлена якістю управління активами суб’єктів господарювання як матеріальними, так і нематеріальними;

– формується в певному правовому середовищі, яке регламентує значні аспекти господарської діяльності економічних суб’єктів, їхні можливості власного розвитку, використання різних методів та інструментів для формування умов стабільного функціонування та ін. [3; 10; 29].

Відповідно, враховуючи окреслене, можемо стверджувати, що фінансово-економічна безпека закладу охорони здоров’я – це такий стан, який дозволяє забезпечити стабільне функціонування такого закладу на основі раціонального використання доступних йому фінансових ресурсів, інших активів, надаючи можливість протидіяти негативному впливу зовнішніх, внутрішніх чинників на роботу такої установи з метою забезпечення її стабільного розвитку в довгостроковій перспективі, підвищення якості медичних послуг.

Варто відзначити, що у функціонуванні закладів охорони здоров’я питання забезпечення належного рівня їхньої фінансово-економічної безпеки є дуже важливими. Дефіцит фінансових ресурсів, низьке матеріальне забезпечення функціонування таких закладів можуть призвести лише до погіршення якості медичних послуг, що в підсумку погіршує якість життя громадян.

Складність поняття фінансово-економічної безпеки закладу охорони здоров’я зумовлена тим, що забезпечити належний рівень їх фінансового забезпечення досить складно, завжди є дефіцит коштів для придбання нового обладнання, ліків, медичних засобів, підвищення заробітної плати лікарям та допоміжному медичному персоналу. Отже, питання забезпечення такої безпеки є комплексним і може вирішуватися лише за умови системного підходу до оцінки загального економічного, фінансового стану закладу охорони здоров’я, диверсифікації джерел надходжень, здійснення контролю за витратами коштів. Підтримуємо позицію науковців, що «поняття «фінансово-економічної безпеки» є складним і потребує комплексного, системного підходу до розуміння своєї сутності та створення системи управління фінансово-економічною безпекою» [30, с. 43].

Саме тому доцільно з теоретичного погляду розглядати фінансово-економічну безпеку закладів охорони здоров’я як цілісну систему. Проаналізуємо погляди науковців щодо визначення змісту «системи фінансово-економічної безпеки» (рис. 1).

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ



Рис. 1. Наукові концепції дослідження сутності категорії «система фінансово-економічної безпеки»

Джерело: систематизовано авторами.

Для конкретизації сутності системи фінансово-економічної безпеки закладу охорони здоров'я розглянемо також специфічні риси його економічної та фінансової діяльності. На наше переконання, серед них доцільно виокремити такі:

- робота здійснюється не для отримання прибутку, а значною мірою для надання медичних, тобто соціальних послуг різним групам громадян;
- значна підтримка органів державної влади, місцевого самоврядування, попит на медичні послуги є завжди;
- здебільшого відсутність необхідності проводити маркетингову діяльність;
- наявність багатоканального фінансування: бюджетне, приватне, страхове, благодійне;
- постійний дефіцит фінансових ресурсів, оскільки процес підвищення якості медичних послуг вимагає значних організаційних, матеріальних та фінансових витрат;
- наявність складного законодавчого забезпечення регулювання діяльності закладу охорони здоров'я, надання окремих видів медичних послуг;
- значний перелік медичних послуг вимагає досить великих зусиль для організації операційного процесу роботи;
- необхідність у значній кількості випадків організації цілодобової роботи;

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

- наявність різних типів таких закладів, що впливає і на моделі їх фінансового забезпечення та функціонування;
- значний рівень витрат саме на оплату праці лікарів та допоміжного медичного персоналу;
- важливість розвитку кадрового потенціалу, підтримці їх ментального та фізичного здоров'я з урахуванням можливості виникнення епідемій, пандемій і т. ін.;
- необхідність організації роботи з фінансовими установами, насамперед банками, страховими компаніями;
- значна залежність від коштів державного бюджету зумовлює вплив бюджетного процесу на рівень фінансового забезпечення роботи;
- організація обслуговування різних типів громадян вимагає також фінансових витрат, особливо, коли медичні послуги надаються безкоштовно з подальшою компенсацією таких витрат та ін. [28; 23; 11, с. 29-37; 13].

Отже, враховуючи окреслені вище наукові концепції дослідження сутності системи фінансово-економічної безпеки, можна констатувати таке: система фінансово-економічної безпеки закладу охорони здоров'я – цілісне утворення, якому притаманна мета функціонування, сукупність компонентів, які взаємодіють між собою і в поєднанні формують середовище, в якому медична установа має здатність забезпечити власну стабільну діяльність, захист активів, їх ефективне використання, протидіяти негативному впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, надавати якісні медичні послуги та виконувати соціальну функцію.

Розглянемо детальніше особливості функціонування системи фінансово-економічної безпеки закладу охорони здоров'я, а саме:

- є невід'ємною складовою фінансової діяльності закладу охорони здоров'я, оскільки сприяє забезпеченню стабільності його доходів, їх раціональному використанню;
- має власну мету, яка полягає у створенні умов для ефективної та безпечної роботи закладу охорони здоров'я на основі раціонального використання його коштів;
- є соціально важливою, оскільки заклади охорони здоров'я виконують важливу соціальну функцію забезпечення здоров'я населення, тому їхня фінансова стабільність має важливе значення для суспільства, для функціонування соціальної системи, підвищення якості життя громадян;
- розвивається у складному середовищі постійного впливу внутрішніх та зовнішніх чинників, які впливають на її функціонування, роботу окремих її підсистем;
- функціонування відбувається на основі пошуку можливостей забезпечити роботу такої системи в умовах високої залежності закладів охорони здоров'я від коштів державного бюджету, місцевих бюджетів, що значно підвищує фінансові ризики невчасного надходження таких ресурсів, отримання їх у недостатньому обсязі для підтримки поточної роботи;

– у межах системи є необхідність здійснення специфічних видів витрат, таких як закупівля медичного обладнання, ліків, витратних медичних матеріалів, що вимагає налагодження дієвої співпраці з постачальниками таких матеріалів, інколи окремі з таких витрат закуповуються за кордоном, що може підвищувати валютні ризики й потребує врахування при здійсненні таких витрат;

– функціонування системи значним чином залежить від якості персоналу, а тому існує об'єктивна потреба в пошуку можливостей забезпечення постійного підвищення їхньої кваліфікації, що сприяє якості медичних послуг;

– забезпечення ефективності такої системи дозволяє також диверсифікувати напрямки діяльності і сфокусувати увагу на забезпечення конкурентоспроможності найбільш рентабельних з них, враховуючи зростання конкуренції на ринку медичних послуг між державними закладами охорони здоров'я та приватними медичними установами;

– необхідність проведення поточного і планового контролю та аудиту для забезпечення фінансової прозорості витрачання коштів, запобігання їх нецільовому використанню на різних ланках функціонування такої системи [27; 12; 5].

Відповідно, враховуючи сучасні умови, в яких функціонують та намагаються розвиватися вітчизняні заклади охорони здоров'я, можна конкретизувати окремі напрямки підвищення рівня їхньої фінансово-економічної безпеки (рис. 2).

Висновки і пропозиції. Забезпечення фінансово-економічної безпеки закладу охорони здоров'я є складним завданням, яке вимагає системного підходу до організації ефективного управління фінансовими ресурсами, пошуку нових джерел коштів для його розвитку, підвищення внутрішніх систем контролю за ефективним використанням доступних фінансових ресурсів. Забезпечення рівня транспарентності фінансової діяльності сприятимуть мінімізації ризиків фінансових втрат та стабільній роботі медичних установ. Вирішення цих проблем має важливе значення для забезпечення доступності та якості медичних послуг, підвищення ефективності використання державних коштів і зміцнення довіри громадян до системи охорони здоров'я.

Забезпечення належного рівня фінансово-економічної безпеки закладу є важливим, оскільки такі заклади об'єктивно повинні постійно працювати, надаючи медичні послуги клієнтам, а це вимагає специфічного підходу до фінансового планування, контролю в межах такої установи. Також важливим у сучасних умовах є активне впровадження цифрових технологій у роботу медичних закладів, використання яких може допомогти організувати ефективне управління фінансовими ресурсами, значно спростити процес фінансового планування, пошук напрямків оптимізації використання фінансових ресурсів.

Список використаних джерел

1. Ареф'єва О. В. Адаптивне управління фінансовою стійкістю підприємства при забезпеченні його економічної безпеки / О. В. Ареф'єва, С. Т. Пілецька, Н. М. Кравчук // Проблеми системного підходу в економіці. – 2020. – Випуск 1 (1). – С. 80-89.
2. Баранова В. В. Фінансово-економічна безпека у забезпеченні економічної безпеки національного господарства [Електронний ресурс] / В. В. Баранова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2017. – Випуск 14, частина 1. – Режим доступу: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/14_1_2017ua/43.pdf.
3. Безпека держави: економічна, соціальна, релігійно-духовна : монографія / за загальною редакцією О. С. Власюка, А. І. Мокія. – Львів : Априорі, 2013. – 836 с.
4. Бондарчук Н. В. Сутність фінансово-економічної безпеки підприємства та необхідність її забезпечення [Електронний ресурс] / Н. В. Бондарчук, М. Гуменчу // Ефективна економіка. – 2016. – № 11. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5409>.
5. Борщ В. В. Система охорони здоров'я як структурний елемент національної безпеки України [Електронний ресурс] / В. В. Борщ // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2019. – Вип. 23(1). – С. 19-23. – Режим доступу: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23_1_2019ua/6.pdf.
6. Давидюк Т. В. Підвищення фінансової складової економічної безпеки через розвиток обліково-аналітичного інформаційного забезпечення діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Т. В. Давидюк. – 2013. – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/50587646.pdf>.
7. Дем'янишин В. Г. Планування і фінансування видатків на охорону здоров'я: методологія і практика : монографія / В. Г. Дем'янишин, Н. Л. Замкова, Т. Д. Сіташ. – Вінниця : ПП Балюк І.Б., 2014. – 264 с.
8. Дубина М. Організаційно-економічний механізм розвитку сфери охорони здоров'я: сутність, морфологія та специфічні особливості функціонування / М. Дубина, Д. Сердюк // Науковий вісник Полісся. – 2023. – № 1 (26). – С. 238–254. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-1\(26\)-238-254](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-1(26)-238-254).
9. Дубина М. Роль фінансово-кредитних установ у стратегічному розвитку сфери охорони здоров'я / М. Дубина, М. Забаштанський, А. Роговий // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2020. – № 4(24). – С. 64-73.
10. Дяченко В. С. Оцінка рівня фінансової безпеки в системі управління комунальним закладом охорони здоров'я / В. С. Дяченко, К. П. Черненко // Ефективна економіка. – 2021. – № 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.5.201.
11. Економіка охорони здоров'я [Електронний ресурс] : [підручник] / за заг. ред. д. мед. н., проф. Парія В. Д.; Національний медичний університет імені О. О. Богомольця. – Житомир : ТОВ «Видавничий дім “Бук-Друк”», 2021. – 288 с. – Режим доступу: <http://surl.li/fkslbi>.
12. Желюк Т. Регіональні ринки медичних послуг: специфіка формування і надання в умовах проведення медичної реформи / Тетяна Желюк, Ольга Чигур // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. – 2020. – Вип. 25. – С. 13-22.
13. Жукевич С. Аналіз фінансової стійкості закладів охорони здоров'я в умовах сталого розвитку [Електронний ресурс] / Світлана Жукевич, Наталя Карпишин, Олександр Шегера // Світ фінансів. – 2022. – Вип. 3. – С. 111-126. – Режим доступу: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1538>.
14. Жукевич С. М. Фінансова стійкість підприємства в контексті сталого розвитку України / С. М. Жукевич, В. М. Рожелюк // Світ фінансів. – 2018. – Вип. 4 (57). – С. 75-85.

15. Забаштанський М. М. Пріоритетні підходи до фінансового забезпечення сфери охорони здоров'я в Україні / М. М. Забаштанський, Д. М. Драгунов, І. М. Зуб // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2020. – № 3(23). – С. 93-100.

16. Забаштанський М. М. Сучасні аспекти стратегічного планування функціонування та розвитку суб'єктів господарювання сфери охорони здоров'я в умовах цифровізації / М. М. Забаштанський, Т. В. Забаштанська // Проблеми в перспективи економіки та управління. – 2023. – № 4 (36). – С. 103-111. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-103-111](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-103-111).

17. Загорський В. С. Управління фінансовими ресурсами закладів охорони здоров'я : монографія / В. С. Загорський, З. М. Лободіна, Г. С. Лопушняк. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2010. – 276 с.

18. Зуб І. М. Організаційно-економічний механізм розвитку сфери охорони здоров'я в Україні [Електронний ресурс] : дис. ... доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка (05 Соціальні та поведінкові науки) / Зуб І. М. ; Національний університет «Чернігівська політехніка». – Чернігів, 2023. – 306 с. – Режим доступу: <https://stu.cn.ua/wp-content/uploads/2023/11/diser-zub-2023-23.10.2023.pdf>.

19. Квасова О. П. Фінансово-економічна безпека як система / О. П. Квасова, Г. О. Хіміч, А. С. Дегтяр // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". – 2016. – № 12(2). – С. 70-73. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2016_12%282%29__18.

20. Копилюк О. І. Сучасні підходи до організації системи фінансово-економічної безпеки підприємства / О. І. Копилюк, У. Є. Гузар, С. В. Гута // Бізнес Інформ. – 2019. – № 3. – С. 229-234. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2019_3_33.

21. Лехан В. М. Стратегічні напрямки розвитку охорони здоров'я в Україні : монографія / В. М. Лехан, Н. К. Лакіза-Савчук, В. Д. Войцехівський. – Київ : Сфера, 2001. – 176 с.

22. Лучко М. Р. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / М. Р. Лучко, С. М. Жукевич, А. І. Фаріон. – Тернопіль : ТНЕУ, 2016. – 450 с.

23. Організація діяльності закладу охорони здоров'я : навч. посіб. / Р. Р. Августин, Ю. А. Богач, А. Ю. Васіна [та ін.] ; за ред. М. М. Шкільняка, Т. Л. Желюк. – Тернопіль : Крок, 2021. – 517 с.

24. Попело О. В. Організаційно-економічний механізм запобігання корупції в органах влади в контексті забезпечення ефективного регулювання системи охорони здоров'я [Електронний ресурс] / О. В. Попело // Вісник Хмельницького національного університету. – 2022. – № 6. – Т. 2. С. 318-322. – Режим доступу: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=16534>.

25. Потапюк І. Фінансово-економічна безпека як основа безпеки підприємства / І. Потапюк, С. Мазіленко, М. Прусова // Цифрова економіка та економічна безпека. – 2022. – № 2(02). – С. 156-160. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.2-26>.

26. Про внесення змін до Основ законодавства України про охорону здоров'я щодо удосконалення надання медичної допомоги [Електронний ресурс] : Закон України від 07.07.2011 № 3611-VI. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3611-17#Text>.

27. Прус Н. К. Підходи до управління фінансовими ресурсами в контексті реформування системи охорони здоров'я України / Н. К. Прус, Н. М. Савченко // Економіка та держава. – 2018. – № 10. – С. 27-32.

28. Світовий досвід державного регулювання сфери охорони здоров'я / М. М. Забаштанський, Ю. М. Ридзель, Д. М. Драгунов, С. М. Журман // Науковий вісник Полісся. – 2019. – № 2(18). – С. 15-21.

29. Управління фінансово-економічною безпекою держави та шляхи запобігання зовнішнім і внутрішнім загрозам : монографія / [Балабаниць А. В., Гапонюк О. І., Горбашевська М. О., Кислова Л. А., Омельченко В. Я., Семкова Л. В. Мацука В. М., Осипенко К. В., Перепада Ф. Л.]. – Маріуполь, 2020. – 223 с.

30. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: монографія / Т. Г. Васильців, В. І. Волошин, О. Р. Бойкевич, В. В. Каркавчук. – Львів: Видавництво, 2012. – 386 с.

References

1. Arefieva, O.V., Piletska, S.T., Kravchuk, N.M. (2020). Adaptivne upravlinnia finansovoiu stikiistiu pidpriemstva pry zabezpechenni yoho ekonomichnoi bezpeky [Adaptive management of the financial stability of an enterprise while ensuring its economic security]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi – Problems of a systems approach in economics*, 1(1), 80-89.
2. Baranova, V.V. (2017). Finansovo-ekonomichna bezpeka u zabezpechenni ekonomichnoi bezpeky natsionalnoho hospodarstva [Financial and economic security in ensuring the economic security of the national economy]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhgorod National University*, 14(1). http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/14_1_2017ua/43.pdf.
3. Vlasiuk, O.S., Mokii, A.I. (2013). *Bezpeka derzhavy: ekonomichna, sotsialna, relihiino-dukhovna [State Security: Economic, Social, Religious and Spiritual]*. Apriori.
4. Bondarchuk, N.V., Humenchuk, M. (2016). Sutnist finansovo-ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva ta neobkhdnist yii zabezpechennia [The essence of the financial and economic security of the enterprise and the necessity of its provision]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, (11). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5409>.
5. Borshch, V.V. (2019). Systema okhorony zdorovia yak strukturnyi element natsionalnoi bezpeky Ukrainy [The health care system as a structural element of national security of Ukraine]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*, 23(1), 19-23. http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23_1_2019ua/6.pdf.
6. Davydiuk, T.V. (2013). *Pidvyshchennia finansovoi skladovoi ekonomichnoi bezpeky cherez rozvytok oblikovo-analitychnoho informatsiinoho zabezpechennia diialnosti pidpriemstva [Increasing the financial component of economic security through the development of accounting and analytical information support for enterprise activities]*. <https://core.ac.uk/download/pdf/50587646.pdf>.
7. Demianyshyn, V.H., Zamkova, N.L., Sitash, T.D. (2014). *Planuvannia i finansuvannia vydatkiv na okhoronu zdorovia: metodolohiia i praktyka [Planning and financing of healthcare expenditures: methodology and practice]*. PP Baliuk I.B.
8. Dubyna, M., Serdiuk, D. (2023). Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm rozvytku sfery okhorony zdorovia: sutnist, morfolohiia ta spetsyfichni osoblyvosti funktsionuvannia [Organizational and economic mechanism of development of the health care sector: essence, morphology and specific features of functioning]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissya*, (1(26)), 238–254. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-1\(26\)-238-254](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-1(26)-238-254).
9. Dubyna, M., Zabashtanskyi, M., Rohovyi, A. (2020). Rol finansovo-kredytnykh ustanov u stratehichnomu rozvytku sfery okhorony zdorovia [The role of financial and credit institutions in the strategic development of the health sector]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, (4(24)), 64-73.
10. Diachenko, V.S., Chernenok, K.P. (2021). Otsinka rivnia finansovoi bezpeky v systemi upravlinnia komuna-lnym zakladom okhorony zdorovia [Assessment of the level of financial security in the management system of a municipal health care institution]. *Efektivna ekonomika – Effective Economics*, (5). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.5.201.
11. Parii, V.D. (2021). *Ekonomika okhorony zdorovia [Health Economics]*. TOV «Vydavnychiy dim “Buk-Druk”». <http://surl.li/fkslbi>.
12. Zheliuk, T., Chyhur, O. (2020). Rehionalni rynky medychnykh posluh: spetsyfika formuvannia i nadannia v umovakh provedennia medychnoi reformy [Regional medical services markets: specifics of formation and provision in the context of medical reform]. *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy – Regional aspects of the development of productive forces of Ukraine*, 25, 13-22.

13. Zhukevych, S., Karpushyn, N., Shehera, O. (2022). Analiz finansovoi stiiikosti zakladiv okhorony zdorovia v umovakh staloho rozvytku [Analysis of the financial stability of health care institutions in the context of sustainable development]. *Svit finansiv – World of Finance*, 3, 111-126. <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1538>.
14. Zhukevych, S.M., Rozheliuk, V.M. (2018). Finansova stiiikist pidpriemstva v konteksti staloho rozvytku Ukrainy [Financial stability of the enterprise in the context of sustainable development of Ukraine]. *Svit finansiv – World of Finance*, 4(57), 75-85.
15. Zabashtanskyi, M.M., Drahunov, D.M., Zub, I.M. (2020). Priorityetni pidkhody do finansovoho zabezpechennia sfe-ry okhorony zdorovia v Ukraini [Priority approaches to financial support of the healthcare sector in Ukraine]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, (3(23)), 93-100.
16. Zabashtanskyi, M.M., Zabashtanska, T.V. (2023). Suchasni aspekty stratehichnoho planuvannia funktsionuvannia ta rozvytku subiektiv hospodariuvannia sfery okhorony zdorovia v umovakh tsyfrovizatsii [Modern aspects of strategic planning of the functioning and development of health care business entities in the context of digitalization]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, (4(36)), 103-111. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-103-111](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-103-111).
17. Zahorskyi, V.S., Lobodina, Z.M., Lopushniak, H.S. (2010). *Upravlinnia finansovymy resursamy zakladiv okhorony zdorovia [Management of financial resources of health care institutions]*. LRIDU NADU.
18. Zub, I.M. (2023). *Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm rozvytku sfery okhorony zdo-rovia v Ukraini [Organizational and economic mechanism of development of the healthcare sector in Ukraine]* [Doctor dissertation; Natsionalnyi universytet «Chernihivska politehnika»]. <https://stu.cn.ua/wp-content/uploads/2023/11/diser-zub-2023-23.10.2023.pdf>.
19. Kvasova, O.P., Khimich, H.O., Dehtiar, A.S. (2016). Finansovo-ekonomichna bezpeka yak systema [Financial and economic security as a system]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka" – International scientific journal "Internauka"*, (12(2)), 70-73. http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2016_12%282%29__18.
20. Kopyliuk, O.I., Huzar, U.Ye., Huta, S.V. (2019). Suchasni pidkhody do orhanizatsii systemy finansovo-ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Modern approaches to the organization of the system of financial and economic security of an enterprise]. *Biznes Inform – Business Inform*, (3), 229-234. http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2019_3_33.
21. Lekhan, V.M., Lakiza-Savchuk, N.K., Voitsekhivskyi, V.D. (2001). *Stratehichni napriamky rozvytku okhorony zdorovia v Ukraini [Strategic directions of health care development in Ukraine]*. Sfera.
22. Luchko, M.R., Zhukevych, S.M., Farion, A.I. (2016). *Finansovyi analiz [Financial analysis]*. TNEU.
23. Shkilniak, M.M., Zheliuk, T.L. (2021). *Orhanizatsiia diialnosti zakladu okhorony zdorovia [Organization of the activity of a health care institution]*. Krok.
24. Popelo, O.V. (2022). Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm zapobihannia koruptsii v or-hanakh vlady v konteksti zabezpechennia efektyvnoho rehuliuвання systemy okhorony zdo-rovia [Organizational and economic mechanism for preventing corruption in government bodies in the context of ensuring effective regulation of the health care system]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of the Khmelnytsky National University*, 6(2), 318-322. <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=16534>.
25. Potapiuk, I., Mazilenko, S., Prusova, M. (2022). Finansovo-ekonomichna bezpeka yak osnova bezpeky pidpriemstva [Financial and economic security as the basis of enterprise security]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital economy and economic security*, (2(02)), 156-160. <https://doi.org/10.32782/dees.2-26>.

26. Pro vnesennia zmin do Osnov zakonodavstva Ukrainy pro okhoronu zdorovia shchodo udoskonalennia nadannia medychnoi dopomohy [On Amendments to the Fundamentals of Ukrainian Legislation on Healthcare in Relation to Improving the Provision of Medical Care], Law of Ukraine № 3611-VI (on 07.07.2011). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3611-17#Text>.

27. Prus, N.K., Savchenko, N.M. (2018). Pidkhody do upravlinnia finansovymy resursamy v konteksti refor-muvannia systemy okhorony zdorovia Ukrainy [Approaches to financial resource management in the context of reforming the health care system of Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, (10), 27-32.

28. Zabashanskyi, M.M., Rydzal, Yu.M., Drahunov, D.M., Zhurman, S.M. (2019). Svitovyi dosvid derzhavnoho rehuliuвання sfery okhorony zdorovia [World experience in state regulation of the health sector]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissya*, (2(18)), 15-21.

29. Balabanyts, A.V., Haponiuk, O.I., Horbashevska, M.O., Kyslova, L.A., Omelchenko, V.Ya., Semkova, L.V. Matsuka, V.M., Osypenko, K.V., Perepadia, F.L. (2020). *Upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu derzhavy ta shliakhy zapobihannia zovnishnim i vnutrishnim zahrozam [Management of the financial and economic security of the state and ways to prevent external and internal threats]*. Mariupol.

30. Vasylytsiv, T.H., Voloshyn, V.I., Boikevych, O.R., Karkavchuk, V.V. (2012). *Finansovo-ekonomichna bezpeka pidpriemstv Ukrainy: stratehiia ta mekhanizmy zabezpechennia [Financial and economic security of Ukrainian enterprises: strategy and mechanisms of support]*. Vydavnytstvo.

Отримано 15.11.2024

UDC 658.14/.17:614.21

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. **Scopus Author ID:** 56912277800

Olena Gonta

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Tourism
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: e.gonta@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-6434-357X>

ResearcherID: A-9502-2017

Yevhenii Shakun

Postgraduate Student of the Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: shyevhdm@stu.cn.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0008-7718-1643>

FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY SYSTEM OF HEALTHCARE INSTITUTIONS: ESSENCE AND FEATURES OF FUNCTIONING

Ensuring financial and economic security of healthcare institutions is important condition to provide for stable functioning and development of the entire national healthcare system. In today's environment, these institutions are under constant impact of external and internal factors that constantly threaten their stable operation and negatively affect their ability to provide quality healthcare services and thus develop social system of the state. This is what makes it necessary to conduct additional research in this sphere.

In the article, theoretical provisions of functioning and development of the systems of financial and economic security of healthcare institutions are researched. This is achieved by studying the essence of the category “financial and economic security”, analyzing approaches to its interpretation available in the scientific literature and identifying substantive features of this definition. Accordingly, taking into account specific features of economic activity of medical institutions, the author specifies the essence of the definition “financial and economic security of healthcare institutions” – a condition, which provides for stable functioning of these institutions based on rational use of financial resources and other assets available to it, providing opportunities to counteract negative impact of external and internal factors of operation of these institutions with a view to ensure its stable development in the long term, improving the quality of medical care.

Using systematic approach made it possible to consider the content of the category “system of financial and economic security”, to propose the author’s approach to understanding the content of the “system of financial and economic security of the healthcare institution”, namely, integral formation that has inherent purpose of functioning, a set of components that interact with each other and, in combination, form the environment, in which healthcare institutions can ensure their own stable operation, protect assets, use them efficiently, and counteract negative impact of the external environment. Taking in mind the content of this category, in the article, features of functioning of this system are highlighted, and directions of its further development with a view on creating conditions for stable functioning of healthcare institutions and improving quality of medical services are proposed.

Keywords: financial and economic security, healthcare institution, financial and economic security system, medical services, medical institutions, budget financing, financial planning.

Table: 1. Fig.: 2. References: 30.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-202-211](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-202-211)

УДК 336.276

JEL Classification: H63; H81

Олена Миколаївна Парубець

доктор економічних наук, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: olena.parubets@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5357-7581>

Сергій Олександрович Васильченко

здобувач третього (PhD) рівня вищої освіти

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: serhiy0505@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0006-9638-4484>

Артем Вікторович Пчела

здобувач третього (PhD) рівня вищої освіти

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: pchelaartem96@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0005-1486-4904>

ТЕНДЕНЦІЇ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМ БОРГОМ У ВІТЧИЗНЯНІЙ ТА ЗАРУБІЖНІЙ ПРАКТИЦІ

У статті проведено порівняльний аналіз сучасних фінансових інструментів, які використовуються у вітчизняній і зарубіжній практиці управління державним боргом та обґрунтування можливості адаптації передового досвіду провідних країн світу до зниження рівня заборгованості в Україні. Проаналізовано обсяг світового боргу, виявлено, що на країни з розвинутою економікою припадає 2/3, а на країни, що розвиваються – 1/3 його загального обсягу. Зазначено, що одним з основних показників державного боргу є його відношення до ВВП. Відповідно до даних Міжнародного валютного фонду (МВФ) наведено першу десятку країн світу, які мають найбільше відношення державного боргу до ВВП. Вказано країни, які мають найбільший розмір непогашеної заборгованості перед МВФ. Проведено систематизацію фінансових інструментів управління державним боргом розвинених країн світу. Запропоновані напрями адаптації зарубіжного досвіду використання фінансових інструментів управління державним боргом в Україні, основними серед яких є випуск «зелених», інфраструктурних та іпотечних облигацій.

Ключові слова: державний борг; фінансові інструменти; реструктуризація; зарубіжний досвід; управління; цінні папери.

Табл.: 4. Бібл.: 19.

Постановка проблеми. Глобальні кризові явища, загострення воєнних конфліктів, торговельні війни, зростання інтенсивності міграційних потоків, інфляційні коливання призводять до необхідності реформування існуючої структури світової фінансової архітектури під впливом зростання світової боргової кризи [1]. Збільшення видатків бюджетів країн при зменшенні їхньої дохідної частини призводить до виникнення дефіциту та зростання обсягів державного боргу. У звіті Міжнародного валютного фонду (МВФ) зазначено, що глобальний державний борг має постійну тенденцію до зростання і до кінця 2024 р. може перевищити 100 трлн дол. США, або 93 % світового ВВП, а до 2030 р. може перевищити 100 % ВВП. Скорочення обсягів зазначеного боргу потребує суттєвих фіскальних коректив і відновлення фіскальних буферів для досягнення фінансової стабільності у світі [2].

Відстрочка сплати державного боргу на фоні тенденцій його зростання потребує дослідження використання сучасних фінансових інструментів управління державним боргом у вітчизняній та зарубіжній практиці для забезпечення ефективного функціонування державних фінансів. Вищезазначене свідчить про актуальність обраної теми дослідження і її своєчасність в умовах швидкого зростання обсягу державного боргу України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фінансові інструменти управління державним боргом стали предметом дослідження наукових праць багатьох вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема М. В. Дубини [3; 4], М. М. Забаштанського [4], О. А. Зеленської [3], А. Ю. Лупенко [5], В. Г. Маргасової [4], П. Мішталя [6], А. Ю. Мунько [7], К.-Ф. Скарлат [8] та ін.

Міжнародний досвід управління державним боргом зарубіжних країн та можливості його імплементації в Україні досліджували М. О. Кнір [9], А. Корнилюк [10], Я. В. Криворучко [9], Н. А. Плешакова [9], О. А. Плешакова [9], В. Стрілець [11], Л. Г. Шемаєва [12] та багато інших.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Як зазначалося вище, глобальний державний борг має постійну тенденцію до зростання через вплив багатьох ендогенних і екзогенних факторів. Особливо актуальною проблема управління державним боргом є для України, яка в умовах збільшення витрат на забезпечення обороноздатності країни, зростання видатків бюджету на соціальний захист населення та збитків, завданих війною економіці й інфраструктурі, повинна постійно шукати кошти для зменшення дефіциту державного бюджету. У таких умовах зростання обсягу державного боргу може призвести до виникнення боргової кризи, перекладання частини боргу на майбутні покоління. З огляду на це подальших досліджень потребують питання стосовно аналізу сучасних змін державного боргу країн світу та України з метою імплементації їхнього передового досвіду до сучасних потреб відновлення і розвитку національної економіки.

Мета статті полягає в проведенні порівняльного аналізу сучасних фінансових інструментів, які використовуються у вітчизняній і зарубіжній практиці управління державним боргом і обґрунтуванні можливостей адаптації передового досвіду провідних країн світу до зниження рівня заборгованості в Україні.

Виклад основного матеріалу. В останні роки, крім глобального державного боргу, швидкими темпами зростає і світовий борг, який являє собою сукупність запозичень по лінії урядів країн, суб'єктів господарювання різних форм власності та домогосподарств. Аналіз обсягу світового боргу наведені в табл. 1.

Світовий борг у першій половині 2024 р. становив 315 трлн дол. США. Досліджуючи структуру світового боргу, можна зазначити, що найбільший його обсяг, саме 164,5 трлн дол. США, становив борг підприємств, державний борг був на рівні 91,4 трлн дол. США, борг домогосподарств - 59,1 трлн дол. США. При цьому на країни з розвинутою економікою припадає 2/3, а на країни, що розвиваються – 1/3 світового боргу [13].

Таблиця 1

Обсяг світового боргу

Показники	Рік			
	2020	2021	2022	2023
Обсяг світового боргу, трлн дол. США	226	303	235	307
Співвідношення світового боргу до світового ВВП, %	256	353	238	336

Джерело: складено авторами на основі [13; 14].

На зростання величини світового державного боргу значний вплив здійснюють США, Китай і Японія, на частку яких припадає 34,6; 16,1 та 10,01 % від обсягу загального державного боргу світу. Україна в структурі світового державного боргу має 0,17 % [15; 16].

Одним з основних показників державного боргу є його співвідношення з ВВП. У табл. 2 наведено країни світу, які мають найбільшу частку державного боргу щодо ВВП.

Таблиця 2

Країни світу, які мають найбільше співвідношення державного боргу з ВВП

Місце країни в рейтингу	Назва країни	Державний борг до ВВП, %
1	Судан	344,4
2	Японія	251,2
3	Сінгапур	175,2
4	Греція	159,0
5	Італія	136,9
6	Мальдіви	131,8
7	Бахрейн	126,7
8	США	121,0
9	Англія	113,8
10	Франція	112,3

Джерело: складено авторами на основі [15; 16].

Відповідно до законодавства, зокрема Бюджетного кодексу України, частка державного боргу у ВВП не повинна перевищувати 60 %. На початку 2024 р. зазначений показник в Україні становив 84,4 % і за прогнозними даними до кінця 2024 р. буде становити понад 92 % ВВП. При цьому за прогнозними оцінками МВФ у 2025 р. цей показник може перевищити 100 % ВВП.

Згідно зі звітом МВФ, складеним на кінець 2024 р., Україна за загальною сумою непогашеного кредиту посідає 2-ге місце серед країн-членів. Країни-"лідери" з обсягом заборгованості перед МВФ наведено в табл. 3.

Станом на кінець 2024 р. непогашену заборгованість перед МВФ мали 94 країн світу на загальну суму 112 479,8 млн дол. США [17].

З огляду на наведені вище дані, можна зробити висновок, що проблема управління державним боргом як в Україні, так і в багатьох країнах світу потребує ухвалення швидких рішень, спрямованих на його зменшення. Проаналізуємо фінансові інструменти управління державним боргом, які використовуються у вітчизняній і зарубіжній практиці.

Таблиця 3

Країни з найбільшою заборгованістю перед МВФ станом на 31.12.2024 р.

Країна	Розмір заборгованості перед МВФ, млн дол. США
Аргентина	31 100,0
Україна	11 266,9
Єгипет	8741,2
Еквадор	6650,1
Пакистан	6512,2
Бангладеш	2045,9
Ангола	2900,5
Кенія	3022,0
Гана	2514,4
Кот-д'Івуар	2736,8

Джерело: складено авторами на основі [17].

У попередніх дослідженнях нами було обґрунтовано теоретико-наукові підходи вітчизняних учених до систематизації фінансових інструментів управління державним та запропоновано поділ фінансових інструментів на:

– традиційні – облігації зовнішньої і внутрішньої державної позики, позики по лінії міжнародних фінансових організацій, кредити від урядів інших країн, кредити від НБУ та комерційних банків;

– спекулятивні – ВП-варанти, кредитно-дефолтні свопи;

– інноваційні – репараційні, зелені облігації, облігації відновлення та боргові свопи [18].

Розглянемо фінансові інструменти, які використовуються в зарубіжній практиці управління державним боргом і можливості їх застосування в Україні.

Як було зазначено вище, найбільшу питому вагу у світовому державному боргу мають США, Китай і Японія. Враховуючи євроінтеграційні наміри України, також зупинимося на аналізі фінансових інструментів, які використовують країни Європейського Союзу (ЄС) для управління державним боргом та визначимо їхню ефективність.

Проведемо систематизацію фінансових інструментів управління державним боргом зазначених країн і зведемо отримані результати в табл. 4.

США, як перша держава у світі за рівнем економічного зростання та рівнем добробуту громадян, має високий рівень співвідношення державного боргу до ВВП, а саме 121,0 % [16]. Державний борг переважно формується за рахунок позик на стабілізацію економіки в умовах демографічної кризи, зростання витрат на соціальний захист населення та зменшення податкових надходжень до федерального бюджету. Значна частка боргу формується за рахунок внутрішніх запозичень і інвестування залучених коштів у фіскальну консолідацію. Управління державним боргом здійснює Казначейство США.

Таблиця 4

*Фінансові інструменти управління державним боргом
у розрізі провідних країн світу*

Країна	Модель управління державним боргом	Фінансові інструменти управління державним боргом	Інституції управління державним боргом
США	Урядова	Емісія казначейських цінних паперів - облігації внутрішньої державної позики, казначейські векселі та облігації, казначейські цінні папери із захистом від інфляції	Бюро державного боргу у складі Казначейства США
Китай	Урядова	Державні, квазідержавні, кредитні, фінансові, зелені облігації, казначейські ф'ючерси.	Міністерство фінансів, Народний банк Китаю
Японія	Урядова	Випуск державних облігацій - загальні галузеві облігації, облігації фіскальних інвестицій та позик	Фонд консолідації державного боргу Японії, Міністерство фінансів
Німеччина	Агентська	Облігації федерального уряду, «зелені» облігації	Фінансове агентство
Франція	Агентська	Випуск оборотних боргових цінних паперів - казначейські облігації, казначейські векселі	Агентство фінансів Франції, Фонд державного боргу

Джерело: складено авторами на основі [10–12].

Другою країною за темпами економічного зростання у світі є Китай. Не зважаючи на це, протягом багатьох років спостерігається боргова криза в Китаї, яка пов'язана зі зростанням банківського кредитування компаній, особливо у сфері будівництва, що призвело до зростання обсягів проблемних боргів. Станом на жовтень 2024 р. співвідношення державного боргу з ВВП становило 90,1 % [16].

Японія традиційно має високий рівень боргу щодо ВВП. При цьому левова частка боргу припадає на внутрішній борг, який формується в національній валюті – єні. Завдяки ефективному управлінню державним боргом Японія покращує свій інвестиційний клімат, стимулюючи приплив інвестицій у розвиток економіки та розвиваючи зовнішньоекономічні зв'язки.

Валовий борг Німеччини станом на кінець жовтня 2024 р. становив 2953,2 млн дол. США, або 62,7 % від ВВП. За підсумками 2023 р. Німеччина за обсягом ВВП посіла 3-тє місце у світі, посунувши Японію на четверту позицію. В управлінні державним боргом головний акцент робиться на зниженні витрат на обслуговування боргу. З 2009 р. на законодавчому рівні запроваджено використання «боргового гальма», що передбачає жорсткі обмеження здійснення державних позик. Практика використання зазначеного

інструменту поширилися і на інші країни ЄС. Інноваційним фінансовим інструментом управління державним боргом в Німеччині стала емісія «зелених» облігацій, що відповідає напрямам екологічної політики ЄС.

Серед країн ЄС Україна має схожу модель побудови і структуру фінансової системи із Францією. Як і в Україні, так і в країнах ЄС встановлена межа державного боргу не більше ніж 60 % від ВВП. Як було зазначено в табл. 2, державний борг Франції проти ВВП становить 112,3 %. Попри це, країна стабільно функціонує і має тенденцію до зростання економіки. Пріоритетним напрямом політики управління державним боргом у Франції є зменшення обсягу зовнішнього боргу, податкового тягаря для платників податків, а також, як і у Німеччині, випуск «зелених» облігацій з метою покращення стану навколишнього середовища [10–12].

На прикладі зазначених країн можна зробити висновок, що зростання державного боргу не здійснює негативний вплив на розвиток економіки за умови своєчасної реалізації прийнятих стратегічних і тактичних заходів фінансової і боргової політики держав, створення сприятливого інвестиційного клімату, забезпечення ліквідності й високої дохідності державних цінних паперів, звільнення від оподаткування доходів від операцій з цими паперами.

Стосовно України, у Стратегії управління державним боргом на 2024–2026 роки пріоритетами зазначено залучення зовнішнього довгострокового пільгового фінансування, участь у грантових програмах, залучення широко кола інвесторів, розвиток ринку внутрішніх державних запозичень [19].

В аналітичному дослідженні [11] запропоновано такі напрями адаптації зарубіжного досвіду управління державним боргом в Україні: розвиток ринку казначейських цінних паперів, спрямування залучених зовнішніх позик на розвиток економіки, збільшення частки державних позик у національній валюті в портфелі державного боргу, випуск «зелених облігацій», створення надійних та ефективних інституцій управління державним боргом.

На основі дослідження міжнародного досвіду реструктуризації державного боргу А. Корнилюк [10] виділяє такі способи реструктуризації боргу для України – налагодження комунікацій з інвесторами, встановлення реалістичних параметрів реструктуризації державного боргу, оптимізація боргової структури та мінімізації виплат за боргом, наявність чіткої програми проведення комплексних реформ.

Л. Г. Шемаєва [12] в умовах війни та післявоєнного відновлення економіки України пропонує використовувати такі інструменти реструктуризації державного боргу, як боргові свопи та «зелені» облігації.

Висновки та пропозиції. Підсумовуючи вищенаведене, можна зробити висновок про те, що державний борг формується як на рівні розвинутих країн світу, так і країн, що розвиваються. Не зважаючи на зростання в розрізі окремих країн світу обсягів державного боргу, перевищення в декілька разів допустимого його розміру щодо ВВП, країни мають стабільне економічне

становище, розвивають міжнародне партнерство і зовнішньоекономічні зв'язки, є привабливими для кредиторів та інвесторів, забезпечують зростання рівня добробуту населення. Це стає можливим при ефективному управлінні державним боргом, здійсненні дієвого і постійного контролю за його розміром, своєчасному впровадженні сучасних фінансових інструментів, спрямованих на зниження боргового навантаження.

Україна в умовах війни вимушена збільшувати обсяг державних запозичень на зовнішньому і внутрішньому ринку капіталів, і зазначена тенденція буде продовжуватися для повоєнного відновлення економіки. При неефективному управлінні державним боргом, нецільовим використанням залучених коштів збільшується ризик настання боргової кризи, оголошення технічного дефолту за основними видами державних боргових зобов'язань. Найгіршим варіантом управління державним боргом є зменшення витрат на освіту, охорону здоров'я, соціальний захист населення, підвищення цін і тарифів під впливом інфляції, девальвація національної валюти, збільшення податкового тиску.

Для того щоб державний борг не був тягарем для економіки, не погіршував рівень життя населення та не перекладався на майбутні покоління, необхідно адаптувати найкращий зарубіжний досвід управління державним боргом для реалій України. Враховуючи проблеми соціально-економічного, екологічного характеру, потребують впровадження у вітчизняну практику управління державним боргом такі фінансові інструменти, як «зелені», інфраструктурні, іпотечні облігації. З метою збільшення довіри інвесторів (резидентів і нерезидентів) до нових фінансових інструментів управління державним боргом необхідно зменшити корупційні ризики, покращити інвестиційні та кредитні рейтинги країни, забезпечити своєчасну виплату по державному й корпоративному зовнішньому боргу.

Список використаних джерел

1. Парубець О. М. Світова фінансова архітектура: сучасний стан та напрями реформування / О. М. Парубець, М. В. Дубина, М. М. Забаштанський // Економіка. Фінанси. Право. – 2022. – № 8. – С. 22-26. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2022.8.5>.
2. Fiscal Monitor: Putting a Lid on Public Debt. International Monetary Fund (IMF). (Oct. 2024) [Electronic recourse]. – P. 104. – Accessed mode: <http://surl.li/zmriiw>.
3. Financial instruments to ensure sustainable development in the post-shock period of the national economy recovery / M. Dubyna, O. Parubets, O. Zelenska, Y. Yevtushenko, V. Muzyka, D. Serdiuk // Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. – 2023. – Vol. 45(4). – Pp. 390–398. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2023.38>.
4. Маргасова В. Суб'єкти інвестування на ринку державного боргу / В. Маргасова, М. Дубина, М. Забаштанський // Економіка та суспільство. – 2023. Vol. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-51>.
5. Лупенко А. Ю. Кредитно-дефолтні свопи у системі управління зовнішнім державним боргом / А. Ю. Лупенко // Проблеми економіки. – 2020. – № 4. – С. 326–333. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-326-333>.

6. Misztal P. Public Debt Management and The Country's Financial Stability / P. Misztal // *Studia Humana*. – 2021. – Vol. 3(10). – Pp. 10–18. DOI: <https://doi.org/10.2478/sh-2021-0014>.
7. Мунько А. Особливості управління державним боргом України до та після введення воєнного стану / А. Мунько // *Науковий вісник: Державне управління*. – 2023. – Vol. 2(14). – Pp. 162–180. DOI: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2\(14\)-162-180](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2(14)-162-180).
8. Scarlat C.-F. The Tax System and Public Debt Management at European Level / C.-F. Scarlat // *Analele Universității Constantin Brâncuși Din Târgu Jiu: Seria Economie*. – 2022. – № (3). – Pp. 82–90. URL: <https://doaj.org/article/85a3820509c44a46a2ec066b5aa04729>.
9. Зарубіжний досвід управління зовнішнім державним боргом і перспективи його імплементації в Україні / М. О. Кнір, Н. А. Плешакова, О. А. Плешакова, Я. В. Криворучко // *Бізнес Інформ*. – 2019. – № (12). – С. 70–75. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-12-70-75>.
10. Корнилюк А. Міжнародний досвід реструктуризації державного боргу: ризики та кращі практики Аналітичний огляд [Електронний ресурс] / А. Корнилюк ; Інститут аналітики та адвокації. – 2024. – Режим доступу: <https://surl.li/cjrdfx>.
11. Стрілець В. Моделі управління державним боргом у зарубіжних країнах та можливості їх адаптації в Україні. Аналітичне дослідження [Електронний ресурс] / В. Стрілець ; ГО «Інститут аналітики та адвокації». – 2022. – Режим доступу: <https://surl.li/rschqb>.
12. Шемаєва Л. Г. Міжнародний досвід реструктуризації державного боргу у вимірі України [Електронний ресурс] / Л. Г. Шемаєва ; Національний інститут стратегічних досліджень. – 2022. – Режим доступу: <https://surl.li/lflurn>.
13. Debt statistics. World bank group [Electronic recourse]. – Accessed mode: <https://databank.worldbank.org/source/international-debt-statistics>.
14. How the world got into \$315 trillion of debt. Institute of International Finance [Electronic recourse]. – Accessed mode: <http://surl.li/tcezdq>.
15. World Economic Outlook. International Monetary Fund [Electronic recourse]. – Accessed mode: <https://www.imf.org/en/Videos/view?vid=6367213471112>.
16. Neufeld D. (2024). Visualizing \$102 Trillion of Global Debt in 2024. *Visual Capitalist* (December 17, 2024) [Electronic recourse]. – Accessed mode: <https://surl.li/yehoki>.
17. Total IMF Credit Outstanding. Movement From January 01, 2025 to January 23, 2025. International Monetary Fund [Electronic recourse]. – Accessed mode: <https://surl.li/zgizgg>.
18. Білий М. Дослідження фінансових інструментів управління державним боргом України в умовах воєнного стану / М. Білий, А. Пчела, С. Васильченко // *Проблеми і перспективи економіки та управління*. – 2024. – № 1(37). – С. 350–358. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1\(37\)-350-358](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1(37)-350-358).
19. Про затвердження Середньострокової стратегії управління державним боргом на 2024-2026 роки [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 27 жовтня 2023 р. № 1117. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1117-2023-%D0%BF#Text>.

References

1. Parubets, O.M., Dubyna, M.V., & Zabashtanskyi, M.M. (2022). Svitova finansova arkhitektonika: suchasnyi stan ta napriamy reformuvannia [World financial architectonics: current state and the directions of its reformation]. *Ekonomika. Finansy. Pravo – Economics. Finances. Law*, (8), 22-26. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2022.8.5>.
2. Fiscal Monitor: Putting a Lid on Public Debt. International Monetary Fund (IMF). (Oct. 2024) (p. 104). <http://surl.li/zmriiw>.
3. Dubyna, M., Parubets, O., Zelenska, O., Yevtushenko, Y., Muzyka, V., & Serdiuk, D. (2023). Financial instruments to ensure sustainable development in the post-shock period of the national economy recovery. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 45(4), 390–398. <https://doi.org/10.15544/mts.2023.38>.

4. Marhasova, V., Dubyna, M., Zabashtanskyi, M. (2023). Subiekty investuvannia na rynku derzhavnoho borhu [Investment Entities on the Government Debt Market]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-51>.
5. Lupenko, A.Yu. (2020). Kredytно-defoltni svopy u systemi upravlinnia zovnishnim derzhavnym borhom [Credit-default swaps in the external state debt management system]. *Problemy ekonomiky – Problems of the economy*, (4), 326–333. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-326-333>.
6. Misztal, P. (2021). Public Debt Management and The Country's Financial Stability. *Studia Humana*, (3(10)), 10-18. <https://doi.org/10.2478/sh-2021-0014>.
7. Munko, A. (2023). Osoblyvosti upravlinnia derzhavnym borhom Ukrainy do ta pislia vvedennia voiennoho stanu [Peculiarities of public debt management of Ukraine before and after the introduction of martial law]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia – Scientific Bulletin: State Administration*, (2(14)), 162–180. [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2\(14\)-162-180](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2(14)-162-180).
8. Scarlat, C.-F. (2022). The Tax System and Public Debt Management at European Level. *Analele Universității Constantin Brâncuși Din Târgu Jiu: Seria Economie*, (3), 82–90. <https://doaj.org/article/85a3820509c44a46a2ec066b5aa04729>.
9. Knir, M.O., Plieshakova, N.A., Plieshakova, O.A., & Kryvoruchko, Y.V. (2019). Zarubizhnyi dosvid upravlinnia zovnishnim derzhavnym borhom i perspektyvy yoho implementatsii v Ukraini [Experience of Managing External Public Debt in Foreign Countries and Prospects for Its Implementation in Ukraine]. *Biznes Inform – Business Inform*, (12), 70–75. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-12-70-75>.
10. Kornyliuk, A. (2024). Mizhnarodnyi dosvid restrukturyzatsii derzhavnoho borhu: ryzyky ta krashchi praktyky. Analychnyi ohliad [International experience of public debt restructuring. Risks and best practices. Analytical review]. *Instytut analityky ta advokatsii – The Institute of Analytics and Advocacy*. <https://surl.li/cjrdfx>.
11. Strilets, V. (2022). Modeli upravlinnia derzhavnym borhom u zarubizhnykh krainakh ta mozhlyvosti yikh adaptatsii v Ukraini. Analychne doslidzhennia [Models of public debt management in foreign countries and possibilities of their adaptation in Ukraine. Analytical research]. *Instytut analityky ta advokatsii – The Institute of Analytics and Advocacy*. <https://surl.li/rschqb>.
12. Shemaieva, L.H. (2022). Mizhnarodnyi dosvid restrukturyzatsii derzhavnoho borhu u vymiri Ukrainy [International experience of public debt restructuring in the context of Ukraine]. *Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen – National Institute for Strategic Studies*. <https://surl.li/lflurn>.
13. Debt statistics. World bank group. (n.d.). <https://databank.worldbank.org/source/international-debt-statistics>.
14. How the world got into \$315 trillion of debt. Institute of International Finance. (n.d.). <http://surl.li/tcezdq>.
15. World Economic Outlook. International Monetary Fund. (n.d.). <https://www.imf.org/en/Videos/view?vid=6367213471112>.
16. Neufeld D. (2024). Visualizing \$102 Trillion of Global Debt in 2024. Visual Capitalist (December 17, 2024). <https://surl.li/yehoki>.
17. Total IMF Credit Outstanding. Movement From January 01, 2025 to January 23, 2025. International Monetary Fund. <https://surl.li/zgizgg>.
18. Bilyi, M., Pchela, A., & Vasylenko, S. (2024). Doslidzhennia finansovykh instrumentiv upravlinnia derzhavnym borhom Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Study of financial instruments for the management of the public debt of Ukraine under the conditions of martial state]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and Prospects of Economics and Management*, (1(37)), 350–358. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1\(37\)-350-358](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1(37)-350-358).

19. Pro zatverdzhennia Serednostrokovoi stratehii upravlinnia derzhavnym borhom na 2024-2026 roky [On the approval of the Medium-Term Strategy for State Debt Management for 2024-2026], Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine. (2023). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1117-2023-%D0%BF#Text>.

Отримано 19.11.2024

UDC 336.276

Olena Parubets

Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: olena.parubets@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-5357-7581>

Sergei Vasylchenko

Holder of the Third (PhD) Level of Higher Education
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: serhiy0505@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0006-9638-4484>

Artem Pchela

Holder of the Third (PhD) Level of Higher Education
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: pchelaartem96@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0005-1486-4904>

TRENDS IN USING MODERN FINANCIAL TOOLS FOR PUBLIC DEBT MANAGEMENT IN DOMESTIC AND FOREIGN PRACTICE

The article provides comparative analysis of modern financial tools used in domestic and foreign practice of public debt management and substantiates possible adaptation of best practices of leading countries of the world to reduce the debt level in Ukraine. The volume of world debt is analyzed, and it is found that developed economies account for 2/3 of its total volume, and developing countries - 1/3. It is noted that one of the main indicators of public debt is the ration of its amount to GDP. According to the International Monetary Fund (IMF), the Top 10 countries with the highest public debt to the GDP ratios are listed below. The countries with the largest amount of outstanding debt to the IMF are indicated. Despite growing public debt in some countries of the world, exceeding permissible level of public debt in relation to GDP by several times, the countries have stable economic situation, develop international partnerships and economic relations, are attractive to creditors and investors, and ensure increased level of the population welfare.

This is made possible by efficient management of public debt, effective and continuous control over its size, and timely implementation of modern financial tools aimed at reducing the debt burden. Financial tools of public debt management in developed countries are systematized. Some directions of adaptation of foreign experience using financial tools of public debt management in Ukraine, the main ones being the issue of "green", infrastructure and mortgage bonds are offered. To increase confidence of investors (residents and non-residents) in new financial tools of public debt management, it is necessary to reduce corruption risks, improve the country's investment and credit ratings, and ensure timely payment of public and corporate external debt.

Keywords: state debt; financial tools; restructuring; foreign experience; management; securities.

Table: 4. **References:** 19.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-212-222](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-212-222)

УДК 631.11:336.77

JEL Classification: Q14

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>

Артур Віталійович Жаворонок

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів і кредиту
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна)

E-mail: artur.zhavoronok@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9274-8240>

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ФІНАНСОВО-КРЕДИТНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

У статті досліджено особливості фінансово-кредитного забезпечення аграрних підприємств. Виокремлено негативні аспекти, які впливають на обсяг фінансування аграрних підприємств. Означено особливості здійснення кредитної політики банківським сектором підприємств аграрного бізнесу. Досліджено стан кредитування підприємств з виокремленням лідерів банківського сектору, які найбільше співпрацюють з аграріями в частині кредитування. Виокремлено основні аспекти фінансово-кредитного забезпечення аграрних підприємств, що дозволило окреслити напрями, які сприятимуть збільшенню обсягів кредитування аграрної галузі. Досліджено етапи визначення напрямів кредитування аграрних підприємств з метою підвищення соціальної відповідальності бізнесу та розвитку державних гарантій.

Ключові слова: фінансове забезпечення, фінансово-кредитне забезпечення, аграрні підприємства, аграрний бізнес, сільське господарство, сільські території, агропродовольчий комплекс, джерела фінансування, фінансові інструменти, продовольча безпека.

Рис.: 5. Бібл.: 8.

На сьогодні сфера аграрного бізнесу для України є стратегічним орієнтиром забезпечення фінансово-економічного розвитку держави та забезпечення її продовольчої безпеки. У підтримці ефективного функціонування підприємств аграрного сектору важливу роль відіграє вітчизняна банківська система, яка на основі прогресивних механізмів кредитування спрощує доступ до фінансово-кредитних ресурсів для більшості підприємств. Модернізація та розвиток сфери банківського кредитування аграрних підприємств зумовлені насамперед тим, що нині саме агропродовольчий комплекс є підґрунтям забезпечення продовольчої безпеки та надійним джерелом бюджетних надходжень. В умовах децентралізації влади саме аграрні підприємства формують потужний соціально-економічний потенціал сільських територій. Необхідність впровадження нових інструментів та методів фінансування підприємств агропродовольчої сфери пояснюється низьким рівнем інвестиційної привабливості через сезонність продукції та високі ризики неврожайів. У сучасних умовах ситуація є ще складнішою, крім природно-кліматичних умов, безпекові умови функціонування підприємств в Україні також є на низькому рівні через військову агресію з боку росії, що впливає на врожайність культур, можливість їх збору та експорту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні тенденції та особливості фінансування аграрних підприємств досліджували такі вітчизняні учені, серед яких можна виокремити праці М. Безус, В. Березовик, Б. Данилів, Г. Корнійчук, Л. Кузнєцова, М. Малік, А. Маніло, П. Саблук та інших.

Проте нестабільність політичної та економічної ситуації в країні, зміна валютного курсу впливають на фінансові інструменти забезпечення кредитування аграрних підприємств, що зумовлює необхідність пошуку нових напрямів їх підтримки.

Мета статті полягає в дослідженні сучасних тенденцій фінансово-кредитного забезпечення аграрних підприємств в Україні.

Виклад основного матеріалу. Напрями фінансування аграрних підприємств є об'єктом дослідження багатьох фахівців, зокрема Л. В. Кузнєцова розглядає ці питання з позиції важливості агропромислового комплексу для країни та особливостей його функціонування, що обґрунтовує необхідність залучення кредитних коштів. Також авторка приділила значну увагу розробці методології формування системи фінансового забезпечення функціонування аграрних підприємств. Запропонована методологія заснована на необхідності та раціональності поділу системи фінансового забезпечення підприємств на фінансову та кредитну. У дослідженні зроблено акцент на окресленні закордонного досвіду щодо участі держави та банківського сектору в розвитку аграрних підприємств. Особливу увагу було приділено налагодженню взаємодії між підприємствами аграрного та банківського секторів [2].

Автор В. Г. Корнійчук розглядає кредитування як основний фактор фінансового забезпечення економічного зростання аграрних підприємств. Автором досліджено механізм кредитного фінансування аграрних підприємств з урахуванням особливостей кожної банківської установи. Складність та невідповідність сучасної нормативно-правової бази співпраці аграрних підприємств та банківських установ потребують удосконалення саме у частині узгодження нормативів до сучасних вимог ринку. Важливо враховувати необхідність інноваційного розвитку та впровадження системи підтримки аграрних підприємств, особливо тих, які запроваджують інновації у своїй діяльності, на основі методів доступності кредитних коштів [1].

В умовах складної безпекової ситуації та зниження рівня промислового потенціалу держави аграрний сектор є більш привабливим для інвесторів, попри наявні ризики. За цих умов, які на сьогодні банки висувають для кредитування аграрних підприємств, досить складно виживати, враховуючи зростання цін на сировину, матеріали, пальне тощо. Такі умови значно зменшують конкурентоспроможність вітчизняних аграрних підприємств як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Доцільно зауважити особливо складну ситуацію на підприємствах малого аграрного бізнесу, які не в змозі забезпечити фінансову спроможність без залучення кредитних коштів. Однією з головних перешкод фінансування малих аграрних підприємств є недостатній рівень кредитного забезпечення,

оскільки такі підприємства зазвичай працюють із залученням додаткових послуг з обробки продукції. Низька платоспроможність та закредитованість галузі викликає недовіру з боку банків щодо кредитування аграрних підприємств. Тому без підтримки держави в частині створення сприятливих умов для фінансово-кредитного забезпечення аграрні підприємства не зможуть повноцінно працювати [3].

Попри складні економічні умови за період 2018-2022 років, обсяги реалізованої продукції сільського господарства у 2019 році в порівнянні з 2018 роком збільшилися на 15,46 % (рис. 1). У 2020 році ситуація погіршилася, обсяги знизилися на 13,8 %, що можна пояснити пандемією COVID-19. У 2022 році в порівнянні з попередніми періодами ситуація виявилася найскладніша, оскільки військова агресія з боку росії призвела до значних втрат продукції у прикордонних регіонах. Більшість територій перебували під постійним обстрілом, частина посівних площ була знищена, що значно вплинуло на загальне зниження обсягів реалізації продукції. Блокування морських портів, через які реалізовувалася продукція сільського господарства, призвело до значного зниження темпів реалізації. Так, у 2022 році в порівнянні з 2021 роком зниження обсягів продукції сільського господарства, яка реалізована аграрними підприємствами, становило 91 %.

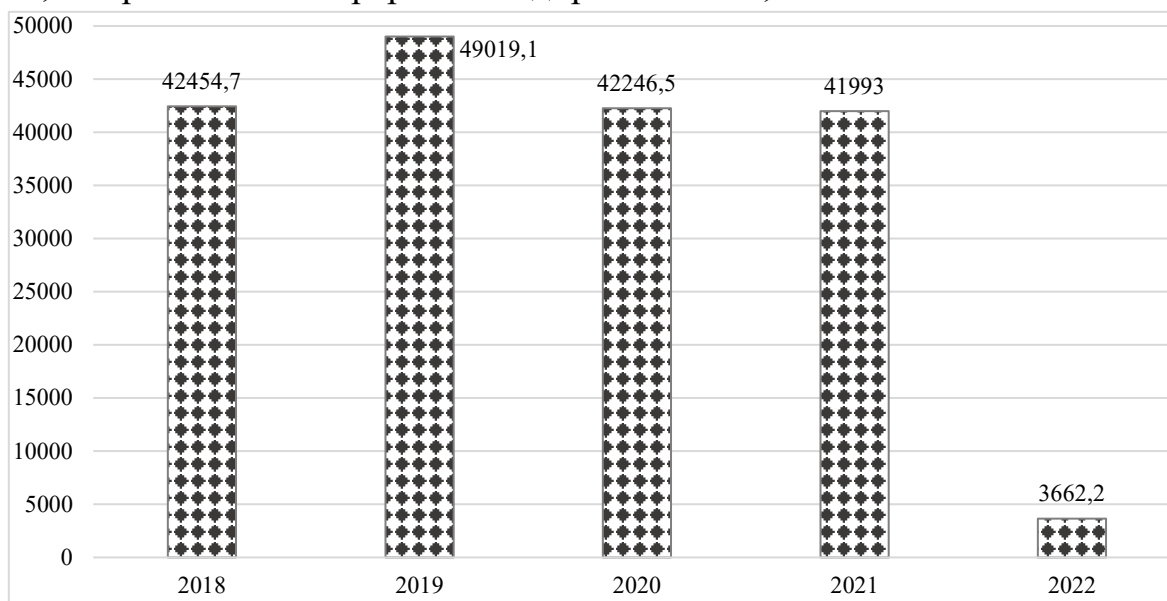


Рис. 1. Обсяги продукції сільського господарства, реалізованої підприємствами (тис. тонн)

Джерело: узагальнено авторами на основі [4].

В умовах нестабільності як зовнішнього, так і внутрішнього середовища велика кількість банків України продовжує надавати кредитні кошти для розвитку підприємств аграрного бізнесу. Так, за період 2021-2024 років в межах державної програми «Доступні кредити 5-7-9 %» було залучено станом на кінець 2023 року 13 981 аграрне підприємство, на загальну суму 44 513 млн грн. Найбільшу кількість кредитів серед аграрних підприємств

було залучено в таких банках України, як АТ «Райффайзен Банк», АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК», АТ КБ «ПриватБанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Прокредит Банк», АТ «ОТП Банк» та інші (рис. 2).

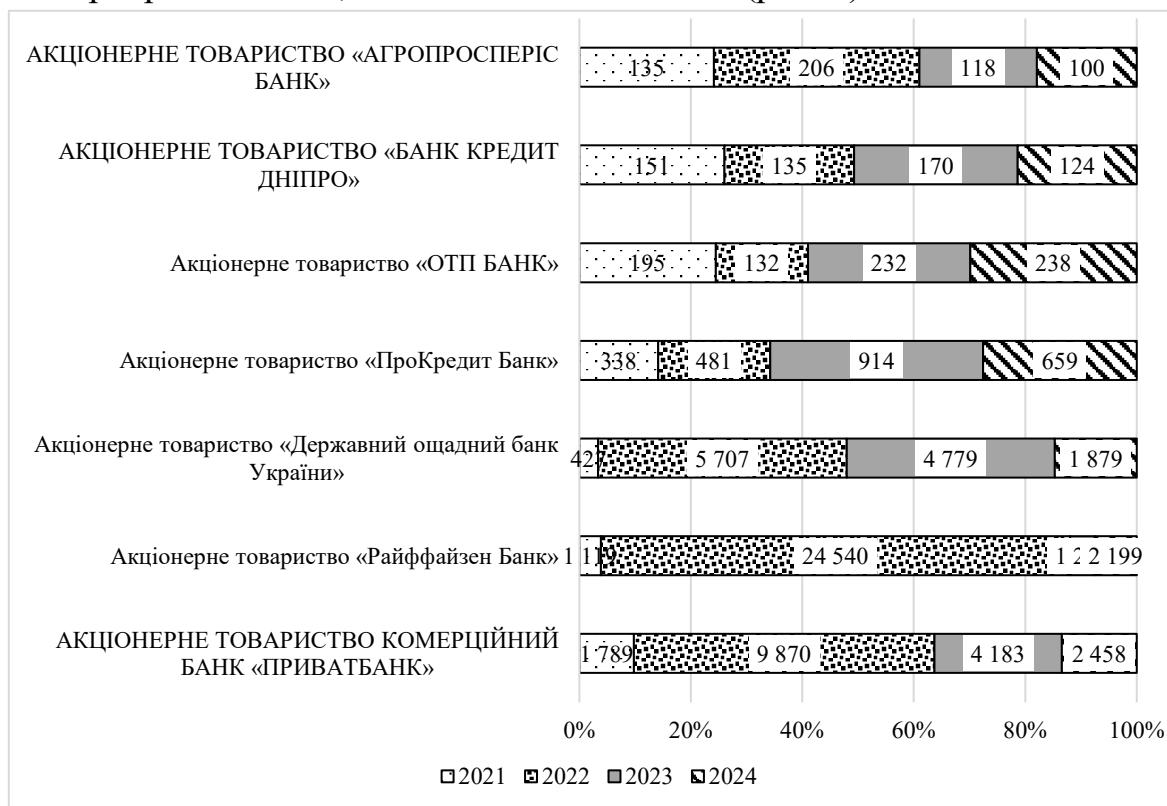


Рис. 2. Тенденції залучення пільгових кредитів аграрними підприємствами (од.)

Джерело: узагальнено авторами на основі [5].

Найбільша кількість аграрних підприємств за досліджуваний період, яка залучала кредитні кошти від банківських установ спостерігалась у 2022 році. Так, у 2022 році в АТ «Райффайзен Банк» залучив 25 540 підприємців аграрного бізнесу для отримання кредитів на розвиток справи. АТ комерційний банк «ПриватБанк» в цьому ж році залучив 9870 суб'єктів аграрного бізнесу. АТ «Державний ощадний банк України» залучив 5707 суб'єктів аграрного бізнесу.

У 2024 році, попри складні економічні умови, аграрний сектор продовжує функціонувати, про що свідчить отримання кредитних коштів для розвитку діяльності. Темпи отримання такої допомоги значно нижчі, ніж в попередніх роках, оскільки більшість аграрних підприємств не мають спроможності розвивати свій бізнес, оскільки не виконали зобов'язання по інших кредитних договорах.

Якщо розглядати у грошовому вимірі, то за 2024 рік було видано кредитів аграрним підприємствам на суму 65 243 млн грн. У 2022 році було видано кредитних коштів на суму 95 467 млн грн (рис. 3).

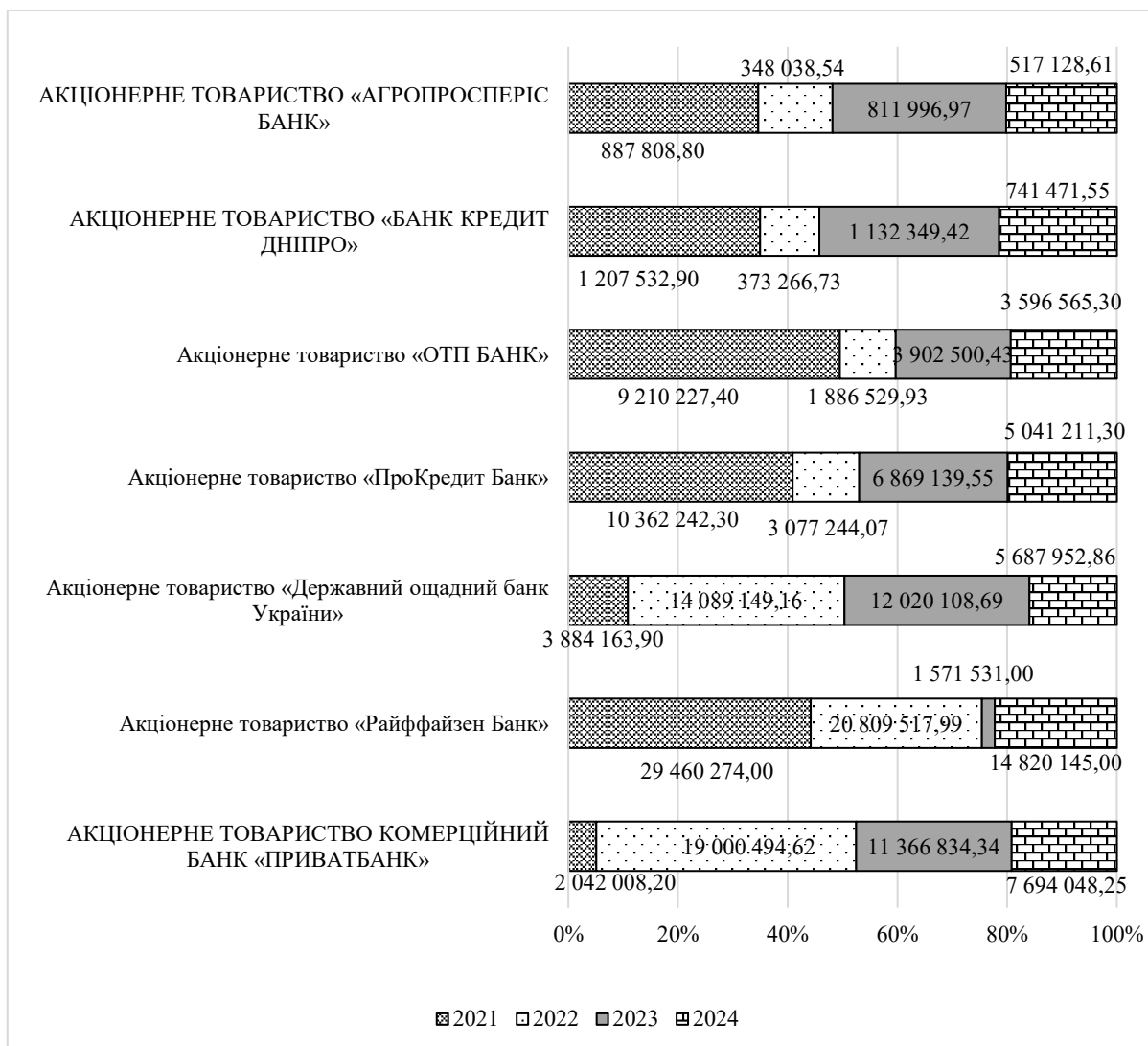


Рис. 3. Динаміка залучення кредитів аграрними підприємствами для розвитку справи за банківськими установами (тис. грн)

Джерело: узагальнено авторами на основі [5]

Аналізуючи період 2021-2024 років, слід зазначити, що у 2021 році найбільше кредитів було видано для аграрних підприємств АТ «Райффайзен Банк» на загальну суму 29 460 млн грн. У 2022 році серед банків, які найбільше видали кредитних коштів для фінансування аграрного бізнесу також лідером був АТ «Райффайзен Банк», який видав кредитів на суму 20 810 млн грн.

У 2023 році серед банків лідерів з видачі фінансових коштів для аграрних підприємств були АТ «Державний ощадний банк України» (12 020 млн грн) та АТ комерційний банк «ПриватБанк» (11 367 млн грн). У 2024 році лідером серед банківських установ щодо видачі кредитів підприємствам аграрного бізнесу став АТ «Райффайзен Банк» з показником 14 820 млн грн. На другому місці - АТ комерційний банк «ПриватБанк» - 7 694 млн грн. Для покращення розвитку аграрного бізнесу важливо на всіх рівнях формувати

такі умови, які б сприяли залученню коштів на розвиток підприємств та дозволяли аграріям виконувати свої фінансові зобов'язання в повному обсязі. Основні аспекти фінансово-кредитного забезпечення аграрних підприємств включають: джерела фінансування, форми кредитування аграрних підприємств, державну підтримку, проблеми фінансово-кредитного забезпечення, шляхи удосконалення умов кредитування (рис. 4).



Рис. 4. Основні аспекти фінансово-кредитного забезпечення аграрних підприємств

Джерело: систематизовано авторами

Отже, для аграрних підприємств першочерговим питанням є фінансове забезпечення їх діяльності. Залучення коштів з різних джерел дозволяє аграрним підприємствам не тільки здійснювати свою діяльність, але й інвестувати кошти у власний розвиток. Основними джерелами фінансування діяльності аграрних підприємств можна віднести власні кошти з прибутку від реалізації продукції, амортизаційні відрахування, заощадження підприємств; залучені кошти як кредити, позики, лізинг, фінансова допомога; державна підтримка у вигляді програм субсидування, компенсації відсотків за кредитами, гранти; залучення прямих іноземних інвестицій, венчурний капітал.

Для більшості підприємств аграрного сектору важливою є саме державна підтримка, яка створює умови для функціонування підприємств за рахунок надання пільгового кредитування (зниження відсоткових ставок або компенсація частини відсотків). Також вагоме значення має формування фондів із підтримки аграріїв, які сприяють створенню спеціальних програм, що спрямовані на розвиток малих підприємств; надання гарантій та страхування кредитів, що дає певні гарантії від держави для банківських установ при кредитуванні аграрних підприємств [8].

Незважаючи на відповідні кроки з боку держави, бізнес-структур та банківського сектору, для ефективного функціонування аграрних підприємств існують перешкоди, серед яких можна виокремити: високі відсоткові ставки за кредитами, що знижує кількість суб'єктів підприємництва, які можуть собі дозволити виплачувати такі відсотки; обмежений доступ до фінансування малих аграрних підприємств, через низьку спроможність забезпечення кредитування; низький рівень фінансової грамотності серед аграріїв; нестабільність державної підтримки, загальна економічна та політична нестабільність у суспільстві. До основних напрямів вдосконалення фінансово-кредитного забезпечення аграрного бізнесу належать: запровадження довгострокових програм державного фінансування; зменшення відсоткових ставок на основі субсидування; розвиток альтернативних фінансових інструментів (аграрні облігації); розширення доступу до інформації щодо можливостей фінансування бізнесу.

Для збільшення фінансування аграрних підприємств необхідно удосконалити процедуру оцінювання ефективності використання кредитних коштів. Узагальнено алгоритм визначення ефективності використання кредитних коштів наведено на рис. 5.

Для визначення ефективності та цілеспрямованості використання кредитних ресурсів, перш ніж оформлювати кредитні зобов'язання, підприємство повинно оцінити обсяг та структуру позикового капіталу. Наступним етапом є визначення цілей залучення фінансових ресурсів, що сприятиме розумінню установою доцільності, цілеспрямованості та визначення рівня вірогідності їх повернення. Далі визначається потреба аграрного підприємства у фінансових ресурсах, відповідно до цілеспрямованого використання, і залежно від цього, обирається та чи інша установа для кредитування. Після цього визначаються форми та методи кредитування, оцінюється кредитоспроможність самого підприємства, визначається оптимальний вид кредитування. Після отримання фінансових ресурсів здійснюється моніторинг ефективності їх використання, цілеспрямованість залучених коштів та досягнення заявлених результатів. На останньому етапі здійснюється контроль за використанням кредитних коштів. Такі процеси ускладнюються особливістю галузі, яка значно залежна від зовнішніх факторів (природно-кліматичних умов), які впливають на результативність вкладень. Спрогнозувати ефективність та кінцевий результат досить складно, тому потрібно розробляти відповідні механізми, які в довгостроковій перспективі дозволять аграрним підприємствам бути більш стабільними та фінансово адаптованими до несприятливих умов та мінливого безпекового середовища.

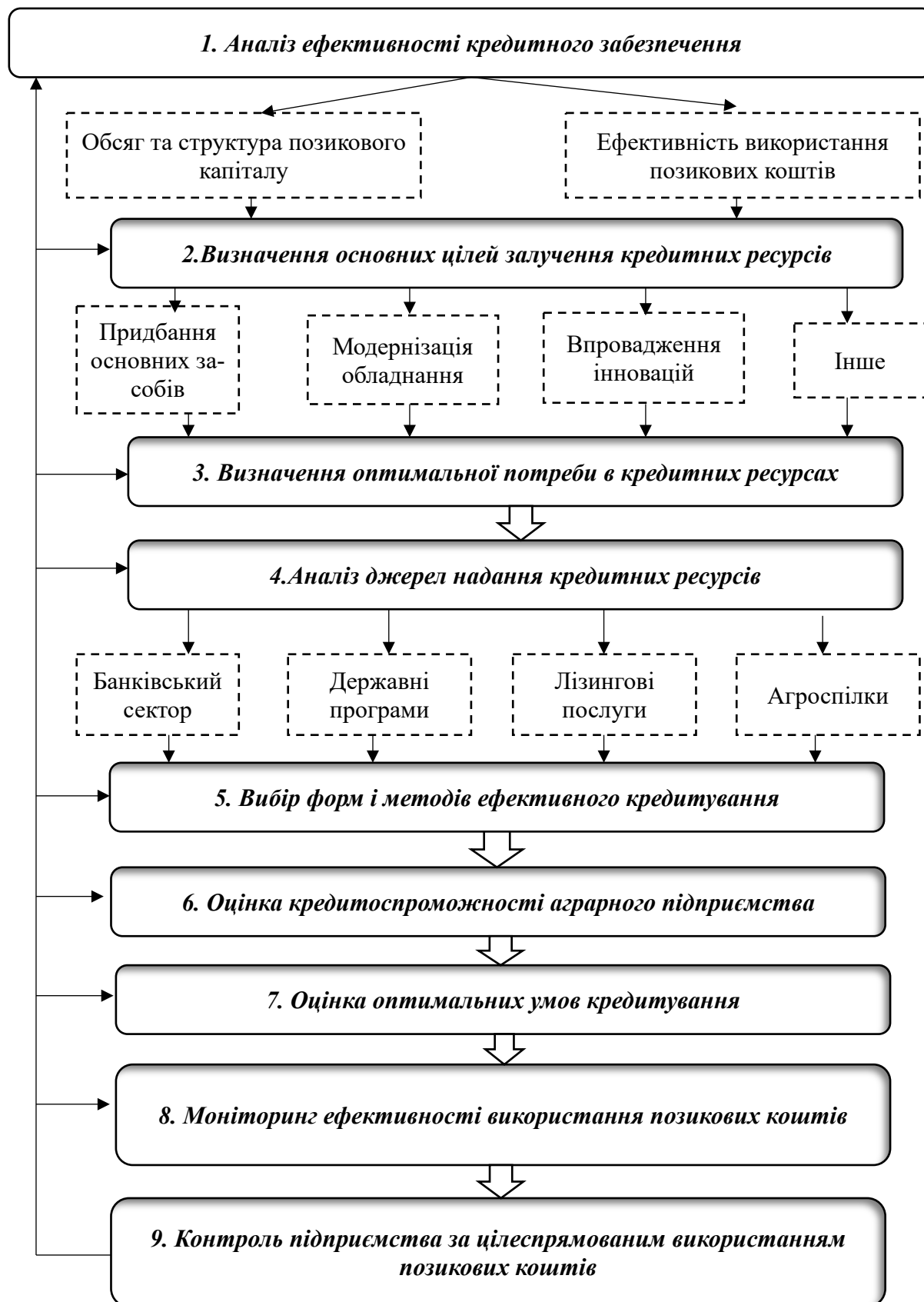


Рис. 5. Етапи визначення ефективності використання залучених кредитних ресурсів аграрними підприємствами
Джерело: систематизовано авторами

Подолання окреслених негативних аспектів для аграрного бізнесу неможливе без удосконалення існуючого механізму фінансово-кредитного забезпечення в частині зміни активної та пасивної частки основних засобів, що має вирішуватись за рахунок тісної співпраці між банківським сектором, державою на всіх рівнях та аграрним бізнесом [6]. Також необхідно враховувати регіональні особливості розвитку підприємств аграрного бізнесу, особливо в нинішніх умовах безпекової ситуації прикордонних територій [7], оскільки саме такі регіони потребують унікальної стратегії підтримки бізнесу.

Враховуючи зазначені особливості фінансово-кредитного забезпечення функціонування аграрних підприємств, доцільно зазначити такі аспекти удосконалення існуючих методик:

- необхідність використання кредитних ресурсів у відтворювальному процесі, що є підґрунтям накопичення власного капіталу;
- удосконалення форм організації аграрного бізнесу, що розширить можливості залучення банківських установ для свого розвитку;
- розвиток системи небанківського кредитування підприємств аграрного бізнесу;
- розширення програм державної підтримки аграрного бізнесу з урахуванням потреб та регіонального розподілу;
- активізація співпраці аграрних підприємств та банківських установ на основі оптимальних умов кредитування з урахуванням державних гарантій;
- розробка програм повоєнного відновлення аграрних підприємств, які постраждали внаслідок збройної агресії з боку росії;
- державна підтримка аграрних підприємств в прифронтових регіонах,
- допомога вітчизняним аграрним підприємствам в отриманні міжнародних грантів на розвиток власного бізнесу.

Висновки та пропозиції. На сьогодні аграрний бізнес є основним підґрунтям забезпечення відновлення економіки держави та продовольчої безпеки країни. Попри складні безпекові та економічні умови функціонування, агропродовольчий сектор продовжує свою роботу, забезпечуючи економічне зростання держави. На сьогодні діяльність аграрних підприємств тісно пов'язана з можливістю залучення фінансово-кредитних коштів на власний розвиток. Складні економічні, політичні та безпекові умови призвели до зниження ефективності галузі, особливо в прифронтових регіонах, та територіях ведення активних бойових дій.

Для підтримки та відновлення аграрного потенціалу держави необхідно розробляти відповідні механізми ефективної взаємодії між державою, бізнесом та фінансово-кредитними установами для визначення оптимальних умов надання кредитних коштів та державного гарантування позик.

Забезпечення гарантій з боку держави та бізнесу є важливим інструментом залучення кредитування, оскільки аграрний бізнес, як і інші сфери діяльності, мають певні ризики. Проте аграрні підприємства часто стикаються з ризиками зовнішнього середовища, які складно спрогнозувати та протидіяти ним, що знижує їхній потенціал кредитоспроможності.

Список використаних джерел

1. Корнійчук Г. В. Теоретичні основи кредитного забезпечення як фактора економічного зростання сільськогосподарських підприємств / Г. В. Корнійчук // Облік і фінанси. – 2014. – № 4. – С. 103-107.
2. Кузнєцова Л. В. Банківський кредит як джерело фінансового забезпечення розвитку АПК України / Л. В. Кузнєцова // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Вип. 9-1, ч. 1. – С. 183-186.
3. Лупенко Ю. О. Банківське кредитування аграрного сектору економіки / Ю. О. Лупенко, С. В. Андрос // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2019. – № 16 – С. 196-207.
4. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
5. Офіційний сайт Міністерство аграрної політики та продовольства України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://minagro.gov.ua/napryamki/finansova-politika/finansuvannya-z-derzhavnogo-byudzhetu>.
6. Поліщук Н. В. Фінансово-кредитне забезпечення сільського господарства: стан та тенденції розвитку / Н. В. Поліщук // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2017. – № 15. – С. 86-90.
7. Попело О. В. Регіональні особливості інфраструктурного розвитку сільських територій в період повоєнного відновлення / О. В. Попело, О. В. Перепелюкова // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2024. – № 2 (38). – С. 115-124.
8. Розподіл дотацій у агросекторі за останні три роки. Агрополіт - гаряча агрополітика [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://agropolit.com/spetsproekty/952-derjavnapidtrimka-apk-za-2019-202>.

References

1. Korniychuk, G.V. (2014). Teoreticni osnovi kreditnogo zabezpechennya yak factora ekonomichnogo zrostaniya silskogospodarskih pidpriemstv [Theoretical foundations of credit provision as a factor of economic growth of agricultural enterprises]. *Oblik i finansy – Accounting and Finance*, (4), 103-107.
2. Kuznetsova, L.V. (2014). Bankivski kredit iya dgerelo finansovogo zabezpechnya rozvitku APK Ukraini [Bank credit as a source of financial support for the development of the agro-industrial complex of Ukraine]. *Scientific Bulletin of Kherson State University – Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, 9-1(1), 183-186.
3. Lupenko, Y.O. (2019). Bankovske kredituvaniya agrarnogo sektoru ekonomiki [Andros S.V. Bank lending to the agricultural sector of the economy]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI» – Economic Bulletin of the Kherson State University "KPI"* (pp. 196-207).
4. Ofitsiyni sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official website of the State Statistics Service of Ukraine]. (n.d.). <https://www.ukrstat.gov.ua>.
5. Ofitsiyni sait Ministerstvo ahrarnoi polityky ta prodovolstva Ukrainy [Official website of the Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine]. (n.d.). <https://minagro.gov.ua/napryamki/finansova-politika/finansuvannya-z-derzhavnogo-byudzhetu>.
6. Polishchuk, N.V. (2017). Finansovo-kreditne zabezpechnie silskogo gospodarstva stan ta tendncii rizvitku [Financial and credit support of agriculture: state and development trends]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhgorod National University*, (15), 86-90.
7. Popelo, O.V., Perepelyukova, O.V. (2024). Reguonalni osoblivosti infrastruktornogo rozvutku silskih teritorii v period povoennoho vidnovleniya [Regional features of infrastructural development of rural areas during the period of post-war recovery]. *Problemy i perspektvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, (2(38)), 115-124.

8. Rozpodil dotatsii u ahrosektorovi za ostanni try roky. Ahropolit - hariacha ahropolityka [Distribution of subsidies in the agricultural sector over the past three years. Agropolit - hot agricultural policy]. (n.d.). <https://agropolit.com/spetsproekty/952-derjavnapidtrimka-apk-za-2019-202>.

Отримано 17.11.2024

UDC 631.11:336.77

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>

Artur Zhavoronok

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public,
Corporate Finance and Financial Intermediation
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University (Chernivtsi, Ukraine)
E-mail: artur.zhavoronok@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9274-8240>

CURRENT TRENDS OF FINANCIAL AND CREDIT SECURITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN UKRAINE

The article examines the peculiarities of financial and credit provision of agricultural enterprises. The negative aspects that affect the amount of financing of agricultural enterprises are singled out. The peculiarities of the implementation of credit policy by the banking sector of agrarian business enterprises are identified. The state of crediting of enterprises was studied, with the leaders of the banking sector, who cooperate the most with agrarians in terms of crediting, singled out. The main aspects of financial and credit provision of agricultural enterprises were highlighted, which made it possible to outline the directions that will contribute to the increase in the volume of lending to the agricultural sector. The stages of determining the directions of lending to agricultural enterprises with the aim of increasing the social responsibility of business and the development of state guarantees have been studied.

Taking into account the considered features of financial and credit support for the functioning of agricultural enterprises, the following aspects of improving existing methods will be noted: the need to use credit resources in the reproduction process; improvement of the forms of organization of agrarian business; development of the system of non-bank crediting of agrarian business enterprises; expansion of state support programs for agrarian business taking into account needs and regional distribution; activation of cooperation between agricultural enterprises and banking institutions on the basis of optimal lending conditions, taking into account state guarantees; development of post-war recovery programs for agricultural enterprises that suffered as a result of armed aggression by Russia; state support of agricultural enterprises in the frontline regions, assistance to domestic agricultural enterprises in receiving international grants for the development of their own business.

It has been proven that today agrarian business is the main basis for ensuring the restoration of the state's economy and the country's food security; the activity of agricultural enterprises is closely related to the possibility of attracting financial and credit funds for their own development. It was established that the difficult economic, political and security conditions led to a decrease in the efficiency of the industry, especially in the frontline regions and the territories of active hostilities. It is noted that in order to support and restore the agricultural potential of the state, it is necessary to develop appropriate mechanisms for effective interaction between the state, business and financial and credit institutions to determine the optimal conditions for providing credit funds and state loan guarantees.

Key words: financial support; financial and credit support; agrarian enterprises; agrarian business; agriculture, rural areas; agro-food complex; sources of financing; financial instruments; food security.

Fig.: 5. References: 8.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-223-233](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-223-233)

УДК 332.834

JEL Classification: L74; R21

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>

ResearcherID: [I-2532-2018](https://orcid.org/0000-0002-1409-3848)

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>

СКЛАДОВІ МЕХАНІЗМУ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЖИТЛОВОГО БУДІВНИЦТВА

У статті розкрито необхідність удосконалення розвитку житлового будівництва в сучасних умовах. Зазначено, що потреба в компенсації значних втрат житлового фонду унаслідок війни та забезпечення житлом внутрішньо переміщених осіб вимагає розробки нових підходів до фінансування житлового будівництва. Визначено, що механізм фінансового забезпечення житлового будівництва повинен ґрунтуватись на безперерйному фінансуванні за рахунок мобілізації фінансових ресурсів, розвитку державно-приватного фінансування, оптимізації витрат на всіх етапах будівництва та забезпеченні фінансової стійкості забудовників. Особлива увага на сучасному етапі повинна приділятися державно-приватному партнерству в процесі здійснення фінансування житлового будівництва.

Ключові слова: житлове будівництво; фінансові ресурси; фінансове забезпечення; джерела фінансування; мобілізація фінансових ресурсів; оптимізація витрат; державно-приватне фінансування; фінансова стабільність забудовників.

Табл.: 1. Рис.: 1. Бібл.: 10.

Постановка проблеми. Житлове будівництво в Україні є надзвичайно важливим напрямом діяльності через велику кількість соціальних, економічних та демографічних проблем, які загострилися в сучасних умовах. Це пов'язано як із забезпеченням житлових потреб населення, так і зі стимулюванням економіки країни, що зазнає значних втрат унаслідок війни. Через військові дії велика частина житлового фонду України, особливо в прифронтних і звільнених регіонах, була зруйнована. Відновлення цих об'єктів є першочерговим завданням, адже забезпечення житлом постраждалих сімей є умовою стабілізації суспільства та нормалізації їхнього життя. Війна спричинила переміщення мільйонів людей із небезпечних регіонів до центральних і західних областей. У результаті внутрішньо переміщені особи (ВПО) потребують як тимчасового, так і постійного житла. Це створює надзвичайно високий попит на житлове будівництво в регіонах, які раніше не були підготовлені до такого навантаження на інфраструктуру.

Ще до війни в Україні існувала проблема доступності житла, особливо у великих містах. Зростання міського населення та міграційні потоки лише посилюють цю проблему, ускладнюючи забезпечення житлових потреб населення. Тому виникає нагальна потреба в нових підходах до фінансування житлового будівництва та стимулюванні державної і приватної участі в цьому процесі.

Отже, фінансування житлового будівництва залишається важливим питанням у сучасних умовах. Воно вимагає розробки нових механізмів залучення ресурсів, таких як державні програми, міжнародна допомога, приватне інвестування та альтернативні джерела фінансування. Удосконалення фінансового забезпечення є необхідним для створення доступного, якісного й енергоефективного житла.

В умовах війни житлове будівництво набуває стратегічного значення, оскільки воно не лише забезпечує житлові потреби громадян, а і сприяє економічному відновленню країни, створює нові робочі місця та формує довіру до держави. Розробка та реалізація ефективних фінансових механізмів у цій сфері є актуальним і своєчасним завданням для України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Удосконалення фінансового забезпечення житлового будівництва активно досліджують вітчизняні вчені, а саме: І. В. Білецький, У. З. Ватаманюк-Зелінська, І. О. Драган, Т. Г. Затонацька, О. В. Ілляш, О. Мухін, Г. О. Партин, Д. О. Штейнгауз та ін.

Найбільше уваги в наукових працях приділено визначенню державної політики у сфері фінансування житлового будівництва для подальшого розвитку будівельної галузі, розкриттю особливостей використання різних джерел фінансування житлового будівництва, у тому числі банківських кредитів, а також обґрунтуванню необхідності збільшення інвестицій у розробку та впровадження інновацій у будівельний бізнес. Також досліджено проблеми, які перешкоджають розвитку житлового будівництва в Україні.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Житлове будівництво здійснює значний вплив на розвиток економіки країни. Попередні дослідження не повністю окреслюють складові фінансового забезпечення житлового будівництва та їхні особливості. Залишаються неузгодженими та дискусійними питання складу та структури механізму фінансового забезпечення житлового будівництва, оскільки основна увага в дослідженнях приділяється окремим джерелам фінансування. З огляду на це необхідно розглянути складові механізму фінансового забезпечення житлового будівництва, а також визначити пріоритетні напрями його розвитку. Тому в межах цього дослідження зробимо спробу розкрити більш детально основні складові механізму фінансового забезпечення та їх вплив на розвиток будівельної сфери в сучасних умовах.

Мета статті. Головною метою цього дослідження є розкриття сутності та змісту основних складових механізму фінансового забезпечення житлового будівництва та стратегічних наслідків його використання в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Стимулювання розвитку житлового будівництва в Україні в сучасних умовах викликано необхідністю задоволення житлових потреб населення, а саме відновлення житла після руйнувань будинків, забезпечення житлом переселенців, відновлення постраждалих від воєнних дій територій, скорочення дефіциту житла в більш безпечних регіонах країни.

При цьому слід враховувати, що у звільнених від окупації регіонах житлове будівництво є необхідним для повернення людей, нормалізації життя та відновлення регіональної економіки, а створення житла для працівників у постраждалих регіонах сприяє відновленню місцевих бізнесів, інфраструктури і промисловості. Тому розвиток житлового будівництва в Україні є стратегічно важливим завданням для забезпечення житлових потреб населення, особливо у контексті ліквідації наслідків війни, а його стимулювання має багатовекторний вплив на економічну, соціальну та демографічну сфери, а також міграційні процеси та екологію [2].

Житлове будівництво стимулює економічний розвиток країни, оскільки є однією з найбільш капіталомістких галузей економіки, яка створює робочі місця як у процесі будівництва, так і в процесі видобутку сировини та виробництва матеріалів. Вважається, що в результаті ефекту мультиплікатора будівництво стимулює розвиток суміжних галузей, таких як виробництво будівельних матеріалів, транспорт, логістику, управління проектами тощо. Це створює додаткові робочі місця та сприяє економічному зростанню країни. Житлове будівництво є привабливим для інвесторів як внутрішніх, так і зовнішніх, що сприяє залученню капіталу в економіку України.

У результаті забезпечення якісним житлом і поліпшення побутових умов підвищується рівень життя населення, що сприяє соціальній стабільності та задоволенню базових потреб. При цьому пріоритетним напрямом повинно стати забезпечення доступного (соціального) житла. Це особливо важливо в сучасних умовах, тому що велика частина населення через воєнні дії та економічні труднощі не мають змоги придбати житло самостійно. Соціальне житло або програми доступного будівництва є важливим інструментом підтримки таких верств населення. Необхідним є розробка та впровадження пільгових програм, які орієнтовані на військових, внутрішньо переміщених осіб, багатодітні сім'ї та інші соціально незахищені верстви населення, оскільки вони потребують спеціальних умов для забезпечення житлом. Реалізація програм житлового будівництва, особливо для постраждалих верств населення, демонструє ефективність державної політики та відновлює довіру громадян до держави [2; 4].

Велика кількість ВПО переїхали з постраждалих регіонів до великих міст у більш безпечні регіони, що призвело до перевантаження існуючої житлової інфраструктури. Це створює потребу в новому житлі у міських центрах, передмістях і сприяє розвитку міст. У свою чергу, забезпечення житлом молодих сімей сприяє поліпшенню демографічної ситуації, стимулюючи народжуваність і зміцнюючи економічну активність населення.

У процесі сучасного житлового будівництва використовуються сучасні енергоефективні технології та стандарти. Тому нове житло будується з урахуванням сучасних стандартів енергоефективності, що знижує витрати на експлуатацію, сприяє зменшенню залежності від енергоресурсів і є більш екологічними. До того ж масштабна цифровізація сприяє активному використанню інноваційних технологій у будівництві та допомагають оптимізувати витрати, скоротити терміни будівництва й підвищити якість нового житла.

Таким чином, житлове будівництво в Україні є особливо важливим у сучасних умовах, адже воно забезпечує житлові потреби населення, сприяє економічному зростанню, стабілізації суспільства та відновленню регіонів, постраждалих від воєнних дій.

Проте без належного фінансування неможливо реалізувати програми відновлення пошкодженого житла, зменшити дефіцит доступного житла та підтримати розвиток будівельного сектору. Тому фінансове забезпечення житлового будівництва є не лише економічним пріоритетом, а і стратегічним завданням для відновлення України.

Фінансове забезпечення житлового будівництва – це сукупність фінансових ресурсів та механізмів їх використання, які забезпечують процес будівництва житлових об'єктів. Його основна мета створити достатню кількість житла, задовольняючи потреби населення за доступною ціною, забезпечуючи при цьому економічну ефективність та стабільність будівельної галузі. Фінансове забезпечення, в першу чергу, включає широкий спектр джерел фінансування та фінансових інструментів залучення коштів для реалізації житлових проєктів.

При вдосконаленні механізму фінансового забезпечення житлового будівництва необхідно враховувати, що цей складний процес ґрунтується на безперебійному фінансуванні житлового будівництва за рахунок мобілізації фінансових ресурсів, розвитку державно-приватного фінансування, оптимізації витрат на всіх етапах будівництва та забезпечення фінансової стійкості забудовників (рис. 1).

Мобілізація фінансових ресурсів – це процес залучення, акумулювання та ефективного використання коштів із різних джерел для проєктування, будівництва, реконструкції та ремонту житлових будівель. Це важлива складова забезпечення стабільного фінансування житлового будівництва, соціальних програм, інфраструктурних проєктів або інших ініціатив, які потребують значних

капіталовкладень. Процес мобілізації фінансових ресурсів ґрунтується на аналізі потреб і визначенні обсягів необхідних ресурсів для житлового будівництва, розробці фінансових стратегій для залучення коштів та проведенні переговорів з потенційними інвесторами, партнерами та донорами. За результатами цих заходів створюються механізми управління фінансовими потоками та моніторингу за їх використанням. Мобілізація фінансових ресурсів спрямована на забезпечення безперебійного фінансування будівельних і соціальних проєктів, а також залучення коштів для уникнення дефіциту ресурсів на всіх етапах житлового будівництва.



Рис. 1. Основні складові механізму фінансового забезпечення житлового будівництва

Джерело: розроблено авторами.

Джерелами фінансування можуть бути як державні кошти у вигляді бюджетного фінансування, субсидій та різноманітних програм підтримки, так і приватний капітал у вигляді інвестиції від приватних осіб, компаній, банків та фондів. Тому основними учасниками процесу мобілізації фінансових ресурсів для забезпечення житлового можуть бути приватні інвестори, держава, забудовники, фінансові установи та користувачі житла. Участь у фінансуванні житлового будівництва в рамках відновлення зруйнованих територій можуть приймати міжнародні донори, які надають гранти, кредити та гуманітарну підтримку. У сучасних умовах використовуються також кошти зібрані через благодійні ініціативи або пайову участь [4; 8].

У процесі мобілізації фінансових ресурсів для житлового будівництва використовуються такі фінансові інструменти, як надання довгострокових кредитів населенню під заставу нерухомості (іпотечне кредитування), створення спеціальних фондів для фінансування житлового будівництва, випуск житлових воєнних облігацій для залучення коштів на будівництво, державно-приватне партнерство у різних його проявах, реінвестування прибутків забудовників, мікрофінансування або створення системи лізингу для оренди житла з подальшим викупом та ін. [10].

Перевагою мобілізації фінансових ресурсів для житлового будівництва є залучення різних джерел фінансування, що знижує залежність від одного фінансового каналу. Мобілізація фінансових ресурсів надає можливість реалізовувати проекти, які потребують значних капіталовкладень, а також підвищує ефективність використання фінансових ресурсів завдяки комплексному підходу. У результаті, мобілізація фінансових ресурсів забезпечує стабільне фінансування житлового будівництва, відновлення зруйнованої інфраструктури та реалізацію соціально важливих програм. Вона сприяє економічній стійкості, стимулює розвиток регіонів і допомагає створювати необхідні умови для життя населення.

Розвиток державно-приватного фінансування є важливою складовою механізму забезпечення ресурсами великих проектів у сферах житлового будівництва, інфраструктури та соціально-економічного розвитку цілих регіонів. Такий підхід дозволяє поєднати фінансові можливості держави з ефективністю та інноваціями приватного сектору, сприяючи реалізації масштабних ініціатив в умовах воєнного стану.

У розвитку державно-приватного фінансування використовуються різні моделі. Найпоширенішою моделлю співпраці є державно-приватне партнерство (ДПП), яке передбачає надання державою ресурсів, землі або інфраструктури, а приватним сектором забезпечуються інвестиції, будівництво та управління. Використання концесії передбачає передачу державою права на використання певного об'єкта приватній компанії в обмін на інвестиції та обслуговування. Також держава може частково компенсувати витрати приватних інвесторів у вигляді субсидій та грантів, залучаючи їх до соціально значущих проектів. Можуть також створюватись спільні фонди для акумулювання коштів державних і приватних партнерів, для фінансування конкретних ініціатив [1; 3].

У процесі реалізації державно-приватного фінансування можна виділити окремі етапи (табл. 1).

Поєднання державної підтримки та інновацій приватного сектору дозволяє ефективніше використовувати ресурси у процесі реалізації проектів житлового будівництва та впроваджувати інноваційні рішення та стандарти. Часткове перенесення фінансової відповідальності на приватних інвесторів зменшує фінансове навантаження на державу. Залучення приватних коштів створює нові робочі місця, сприяє залученню інвестицій та розвитку інфраструктури, що стимулює економічний розвиток [6; 7].

Таблиця 1

*Етапи реалізації державно-приватного партнерства
у процесі здійснення фінансування житлового будівництва*

№ з/п	Етапи	Зміст співпраці
1	Аналіз потреб та визначення цілей	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Аналіз обсягів фінансування, необхідного для реалізації проекту ✓ Визначення завдань спільного фінансування та розподіл відповідальності між державою та приватними партнерами
2	Розробка моделі співпраці	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Вибір оптимальної форми державно-приватного фінансування ✓ Визначення часток фінансування кожної сторони та способів внесення коштів
3	Юридичне оформлення	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Підготовка нормативно-правової бази для регулювання співпраці ✓ Укладання договорів про співпрацю, які визначають зобов'язання, ризики та вигоди кожної сторони
4	Мобілізація фінансових ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Держава може залучати кошти через бюджетні програми, субсидії або податкові стимули ✓ У приватному фінансуванні використовуються інвестиції, кредити, облігації або власні ресурси
5	Реалізація проекту	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Координація зусиль державних органів і приватних компаній на кожному етапі співпраці ✓ Забезпечення прозорості та звітності у процесі використання коштів
6	Моніторинг і оцінка	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Регулярний контроль за виконанням проекту ✓ Оцінка досягнутих результатів і ефективності використаних ресурсів

Оптимізація витрат на житлове будівництво здійснюється на всіх етапах будівництва, включаючи проектування, закупівлю матеріалів, оплату праці та обслуговування кредитів. Оптимізація витрат забезпечує економічну ефективність будівництва та знижує кінцеву вартість житла. Вона включає раціональне управління ресурсами на всіх стадіях – від проектування до фінансування. Проектування включає використання стандартних проектних рішень і модульних конструкцій, що скорочує час і витрати на розробку індивідуальних проектів. Застосування цифрових технологій при моделюванні будівель дозволяє точно прогнозувати витрати, уникнути помилок та підвищити ефективність планування, а також орієнтуватись на використання енергоефективних технологій, які скорочують витрати на експлуатацію будівель. Важливо проводити моніторинг витрат, який включає регулярний контроль за фактичними витратами на всіх етапах будівництва та порівняння витрат із запланованими показниками, що забезпечує своєчасне коригування відповідного бюджету.

У процесі фінансового забезпечення житлового будівництва важливо також враховувати необхідність забезпечення фінансової стабільності забудовників.

Фінансова стійкість підприємств, які займаються житловим будівництвом, є умовою стабільного розвитку будівельної галузі, що безпосередньо впливає на вирішення житлових проблем населення. Забезпечення фінансо-

вої стійкості підприємств житлового будівництва визначається тим, що стабільна їхня діяльність є гарантією виконання зобов'язань перед замовниками й формування довіри клієнтів. Своєчасне завершення будівництва житлових об'єктів, виконання зобов'язань за укладеними договорами дозволяє уникати недотримання термінів будівництва. У результаті знижується ризику втрати вкладених коштів для приватних інвесторів, банків чи фондів, що фінансують житлове будівництво й виникає довіра клієнтів та бажання формувати довгострокові відносини.

Житлове будівництво дуже чутливе до зміни економічної кон'юнктури, коливань на різних ринках, оскільки охоплює різні сфери і використовує різноманітні види ресурсів. Тому забезпечення фінансової надійності забудовників допомагає їм виживати під час економічних криз, зберігати стабільність фінансових потоків і продовжувати діяльність навіть за несприятливих ринкових умов. Достатній рівень фінансових ресурсів забезпечує безперервне фінансування будівельних робіт, закупівлю матеріалів та оплату праці робітників, а раціональне управління фінансами дозволяє забудовникам адаптуватися до змін вартості будівельних матеріалів чи енергоресурсів.

Фінансова стійкість підприємств житлового будівництва є умовою забезпечення конкурентоспроможності, дозволяє їм збільшувати обсяги будівництва та брати участь у масштабних проєктах і реалізації державних житлових програм, спрямованих на підтримку вразливих категорій населення.

Тільки фінансово-стабільні підприємства житлового будівництва можуть інвестувати у сучасні технології, які підвищують якість і знижують вартість будівництва, що приваблює інвесторів та кредиторів, а також сприяє залученню іноземних інвестицій і партнерів, що розширює їх можливості.

Таким чином, фінансова стійкість підприємств житлового будівництва є основою для їх стабільного функціонування, виконання зобов'язань перед замовниками, підтримки темпів будівництва та реалізації масштабних проєктів. Тому в умовах економічної нестабільності та зростання попиту на житло, забезпечення фінансової стійкості стає важливим завданням для забудовників.

Висновки і пропозиції. Сутність і структура механізму фінансового забезпечення житлового будівництва розкривається через розгляд складових мобілізації фінансових ресурсів, оптимізації витрат на всіх етапах будівництва, реалізації державно-приватного фінансування та забезпечення фінансової стійкості забудовників. Такий механізм поєднує залучення різних джерел фінансування та інструменти оптимального використання фінансових ресурсів, які разом забезпечують сталість та ефективність житлового будівництва. У сучасних умовах, враховуючи виклики війни та економічної нестабільності, фінансове забезпечення стає ще більш залежним від державної підтримки, інноваційних рішень та міжнародного співробітництва. Тому подальшого розгляду потребує розвиток державно-приватного фінансування в сучасних умовах.

Список використаних джерел

1. Білецький І. В. Науково-теоретичні засади державного регулювання інвестиційного забезпечення житлового будівництва / І. В. Білецький // Економічний простір. – 2023. – № 183. – С. 12-18.
2. Ватаманюк-Зелінська У. З. Інвестування в нерухомість під час війни в Україні / У. З. Ватаманюк-Зелінська, В. О. Марцеховська // Інвестиції: практика та досвід. – 2024. – № 6. – С. 78-84.
3. Драган І. О. Реалізація державного регулювання в сфері житлового будівництва: механізм фінансового забезпечення / І. О. Драган // Науковий вісник Академії муніципального управління. – 2016. – № 3. – С. 16-26.
4. Затонацька Т. Г. Прогресивні практики фінансового забезпечення будівництва соціального житла [Електронний ресурс] / Т. Г. Затонацька, О. Ю. Анісімова, Я. В. Фаренюк, В. Є. Тараненко, В. М. Черба // Академічні візії. – 2023. – № 26. – Режим доступу: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/778>.
5. Ілляш О. В. Розвиток ринку житлової нерухомості в Україні: сучасні виклики та шляхи вирішення / О. В. Ілляш // Вісник економічної науки України. – 2021. – № 2. – С. 34-49.
6. Мухін О. Державне регулювання ринку нерухомості України [Електронний ресурс] / О. Мухін, О. Юрченко // Сталий розвиток економіки. – 2024. – № 3(50). – С. 513-517. – Режим доступу: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1073>.
7. Партин Г. О. Економіко-правові аспекти державного регулювання ринку нерухомості в Україні / Г. О. Партин // Юридичний журнал. – 2020. – № 3. – С. 87-96.
8. Стащук О. Кредитування як метод фінансування житлового будівництва / О. Стащук // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2019. – С. 127–132.
9. Фененко Н. С. Сучасні тенденції ринку нерухомості України [Електронний ресурс] / Н. С. Фененко, В. В. Койбічук, Н. С. Педченко, А. В. Ченцов, О. О. Мужев // Актуальні проблеми економіки. – 2022. – № 10-11. – С. 166-176. – Режим доступу: https://economicscience.net/wp-content/uploads/2022/10/10.22._topic_Nazar-S.-Fenenko-Vitalia-V.-Koibichuk-Natalia-S.-Pedchenko-166-176.pdf.
10. Штейнгауз Д. О. Особливості ринку житлової нерухомості та вплив фінансово-кредитних інструментів на його розвиток в Україні [Електронний ресурс] / Д. О. Штейнгауз // Socio-economic relations in the digital society. – 2021. – № 2(41). – С. 19-23. – Режим доступу: <https://ser.net.ua/index.php/SER/article/view/419>.

References

1. Biletskyi, I.V. (2023) Naukovo-teoretychni zasady derzhavnoho rehulivannia investytsiinoho zabezpechennia zhytlovoho budivnytstva. [Scientific and theoretical foundations of state regulation of investment provision of housing construction] *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, (183), 12-18.
2. Vatamaniuk-Zelinska, U.Z., Martsekhovska, V.O. (2024). Investuvannia v nerukhomist pid chas viiny v Ukraini. [Investing in real estate during the war in Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, (6), 78-84.
3. Drahan, I.O. (2016). Realizatsiia derzhavnoho rehulivannia v sferi zhytlovoho budivnytstva. mekhanizm finansovoho zabezpechennia. [Implementation of state regulation in the field of housing construction: the mechanism of financial support]. *Naukovyi visnyk Akademii munitsypalnoho upravlinnia – Scientific Bulletin of the Academy of Municipal Management*, (3), 16-26.
4. Zatonatska, T.H., Anisimova, O.Yu., Farenjuk, Ya.V., Taranenko, V.Ye., Cherba, V.M. (2023). Prohresyvnii praktyky finansovoho zabezpechennia budivnytstva sotsialnoho zhytla. [Progressive practices of financial support for the construction of social housing]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, (26). <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/778>.

5. Iliash, O.V. (2021). Rozvytok rynku zhytlovoi nerukhomosti v Ukraini. suchasni vyklyky ta shliakhy vyrishennia. [Development of the residential real estate market in Ukraine: modern challenges and solutions]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Bulletin of Economic Science of Ukraine*, (2), 34-49.

6. Mukhin, O., Yurchenko, O. (2024). Derzhavne rehuliuвання rynku nerukhomosti Ukrainy. [State regulation of the real estate market of Ukraine]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable development of the economy*, 3(50), 513-517. <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1073>.

7. Partyn, H.O. (2020). Ekonomiko-pravovi aspekty derzhavnogo rehuliuвання rynku nerukhomosti v Ukraini. [Economic and legal aspects of state regulation of the real estate market in Ukraine]. *Yurydychnyi zhurnal – Legal Journal*, (3), 87-96.

8. Stashchuk, O. (2019). Kredytuvannya yak metod finansuvannya zhytloвого budivnytstva [Lending as a method of financing housing construction]. *Ekonomichnyi chasopys Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky – Economic Journal of the Lesya Ukrainka Eastern European National University*, 127–132.

9. Fenenko, N.S., Koibichuk, V.V., Pedchenko, N.S., Chentsov, A.V., Muzhev, O.O. (2022). Suchasni tendentsii rynku nerukhomosti Ukrainy. [Modern trends of the real estate market of Ukraine]. *Aktualni problemy ekonomiky – Current problems of economy*, (10-11), 166-176. https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/10/10.22._topic_Nazar-S.-Fenenko-Vitalia-V.-Koibichuk-Natalia-S.-Pedchenko-166-176.pdf.

10. Shteynhauz, D.O. (2021). Osoblyvosti rynku zhytlovoi nerukhomosti ta vplyv finansovo-kredytnykh instrumentiv na yoho rozvytok v Ukraini. [Peculiarities of the residential real estate market and the impact of financial and credit instruments on its development in Ukraine]. *Socio-economic relations in the digital society*, 2(41), 19-23. <https://ser.net.ua/index.php/SER/article/view/419>.

Отримано 01.12.2024

UDC 332.834

Svitlana Tulchynska

Doctor of Economics, Professor,

Head of the Department of Economics and Entrepreneurship

National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”

E-mail: tuha@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-1409-3848>

ResearcherID: [I-2532-2018](https://orcid.org/0000-0002-1409-3848)

Ihor Cherednychenko

Postgraduate student of the Department of Finance, Banking and Insurance

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: cherednychenko.ua@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-0083-1720>

COMPONENTS OF THE MECHANISM OF FINANCIAL SECURITY OF RESIDENTIAL CONSTRUCTION

It is noted in the article that stimulating development of housing construction in Ukraine in current conditions is caused by necessity to meet needs for housing of the population, namely, restoration of housing after destruction of houses, provision of housing for displaced persons, restoration of territories affected by military operations, and reduction of housing shortages in safer regions of the country.

It is determined that in times of war, housing construction is of strategic importance, since it does not only meet housing needs of citizens, but also contributes to economic recovery of the country, creates new jobs and builds trust in the state. Development and implementation of effective financial mechanisms in this area is of relevant and timely tasks for Ukraine. However, without adequate funding, it is impossible to implement programs to restore damaged housing, reduce shortage of affordable housing and support development of the construction sector. Therefore, financing housing construction is both economic priority, and strategic task for recovery of Ukraine. Its main goal is to create sufficient housing to meet needs of the population at affordable price, while ensuring economic efficiency and stability of construction industry.

It is noted in the article that when improving the mechanism of financial support for housing construction, it is necessary to consider that this complicated process is based on uninterrupted financing of housing construction through mobilization of financial resources, development of public-private financing, optimization of costs at all stages of construction and ensuring financial stability of developers.

It is concluded in the article that this mechanism combines attraction of various sources of financing and tools for optimal use of financial resources, which together ensure sustainability and efficiency of housing construction. In today's environment, given challenges of war and economic instability, financial support is becoming even more dependent on government support, innovative solutions and international cooperation. Therefore, development of public-private financing in current conditions requires further consideration.

Keywords: housing construction; financial resources; financial security; sources of financing; mobilization of financial resources; cost optimization; public-private financing; financial stability of developers.

Table: 1. Fig.: 1. References: 10.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-234-245](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-234-245)

УДК 631.11:658.15.012.2

JEL Classification: Q12

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>

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>

Олег Ігорович Керніцький

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: o.kernitskyi@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-2750-2678>

ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглянуто структурний підхід до розуміння фінансового планування, його ключових компонент, мети та завдань у реалізації стратегічних цілей. Визначено принципи фінансового планування та фактори, які на нього впливають у контексті діяльності сільськогосподарських підприємств. Досліджено адаптацію наявних методів фінансового планування для різних видів діяльності в сільському господарстві. Розглянуто новітні технології, які дозволяють підвищити ефективність управління та забезпечити кращу точність прогнозування. Відображено взаємозв'язок впливу фінансового планування на конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств.

Ключові слова: фінансове планування; принципи фінансового планування; методи фінансового планування; сільськогосподарські підприємства; конкурентоспроможність.

Рис.: 5. Табл.: 1. Бібл.: 11.

Постановка проблеми. Аграрний сектор України перебуває на етапі активної трансформації, зумовленої як внутрішніми викликами, так і глобальними змінами у світовій економіці. На тлі зростаючої конкуренції невід'ємною складовою стратегії успішного функціонування сільськогосподарських підприємств стає ефективне фінансове планування. У сучасних умовах стабільність і рентабельність аграрних підприємств великою мірою залежать від здатності передбачати й ефективно управляти фінансовими потоками.

Сільськогосподарські підприємства України працюють у складних і часто непередбачуваних умовах, зокрема через постійні зміни клімату, зростаючу вартість виробничих ресурсів, коливання світових цін на продукцію, політичну нестабільність та загострення воєнних дій на території України. У

цьому контексті правильно сплановане фінансове управління стає основою для виживання і розвитку підприємств. Крім цього, аграрний сектор є надзвичайно капіталомістким, що вимагає ретельного підходу до розподілу й використання фінансових ресурсів.

Фінансове планування дозволяє сільськогосподарським підприємствам не лише підтримувати поточну діяльність, але й інвестувати в новітні технології, підвищувати ефективність виробничих процесів та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Це забезпечує підприємствам конкурентну перевагу та стійкість у довгостроковій перспективі. Тому у світлі глобальних викликів ефективне фінансове управління набуває особливого значення для збереження лідерських позицій на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Роль фінансового планування в діяльності підприємств досліджували Ю. М. Великий [8], О. В. Воркунова [10], Б. В. Дергалюк [2], С. С. Савіна [7], К. Г. Сердюков [8], Н. В. Хотєєва [10], Н. В. Ярова [10]. Розвиток фінансового планування, його переваги та недоліки, напрями модернізації безпосередньо в аграрній сфері розглядалися в працях О. О. Гетьман [1], Т. В. Дудкіної [1; 3], Т. А. Ключко [4], М. О. Мікуліної [5], Я. В. Паламаренко [6] та ін.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Більшість досліджень сфокусовані на традиційних підходах до фінансового планування, тоді як застосування новітніх технологій залишається маловивченим. Як ці інструменти можуть підвищити ефективність фінансового управління і забезпечити конкурентну перевагу на ринку, потребує подальшого аналізу.

Мета статті – розглянути методи фінансового планування, що можуть підвищити ефективність діяльності підприємств аграрного сектору, проаналізувати, як фінансове планування впливає на конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств.

Виклад основного матеріалу. Фінансове планування є системним процесом прогнозування, оцінювання та розподілу фінансових ресурсів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства. Для сільськогосподарських підприємств, які працюють у динамічному та непередбачуваному середовищі, воно є ключовим елементом у формуванні їхніх конкурентних переваг.

Структурний підхід до розуміння фінансового планування, його ключових компонент, ролі та завдань у реалізації стратегічних цілей представлено на рис. 1.

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

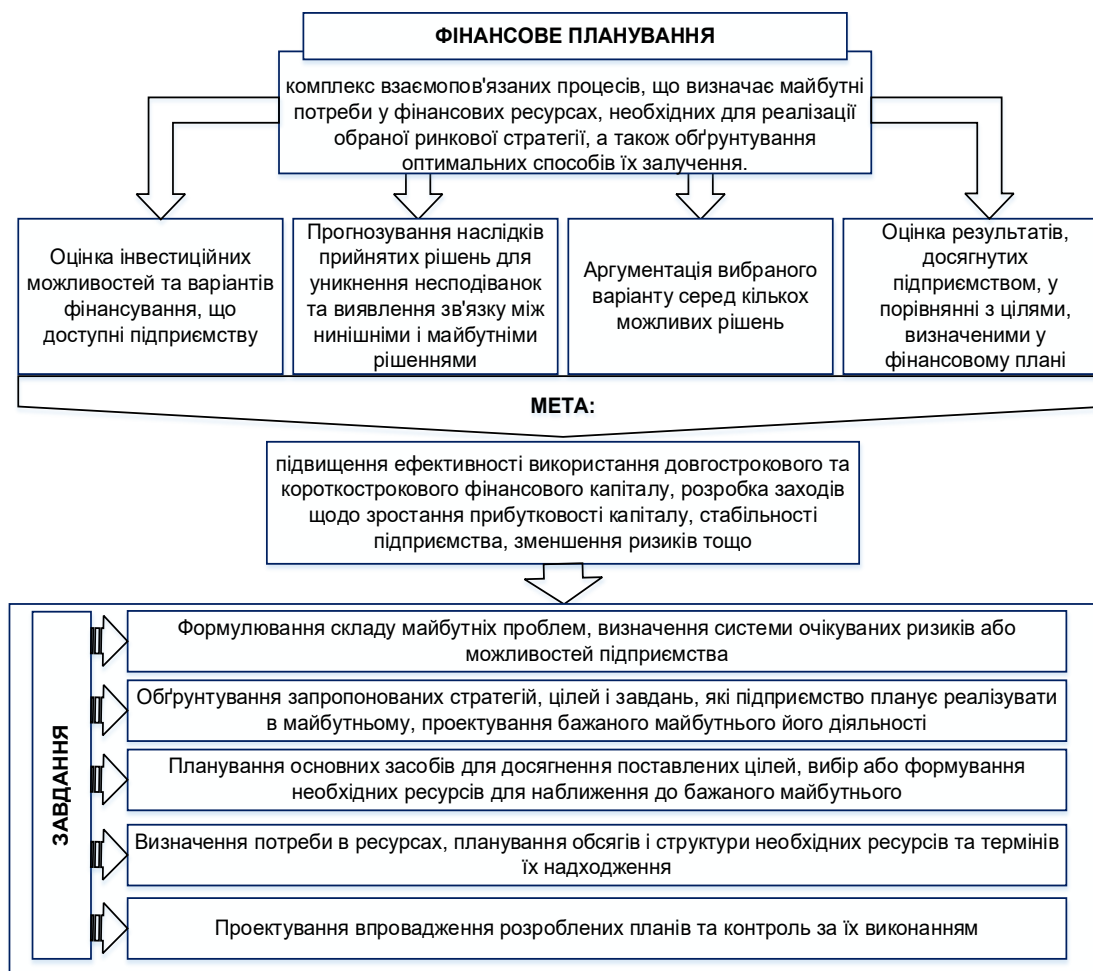


Рис. 1. Функціональна схема фінансового планування на підприємстві
Джерело: побудовано авторами на основі [7].

Реалізація процесу фінансового планування має здійснюватися на базі визначених принципів (рис. 2).

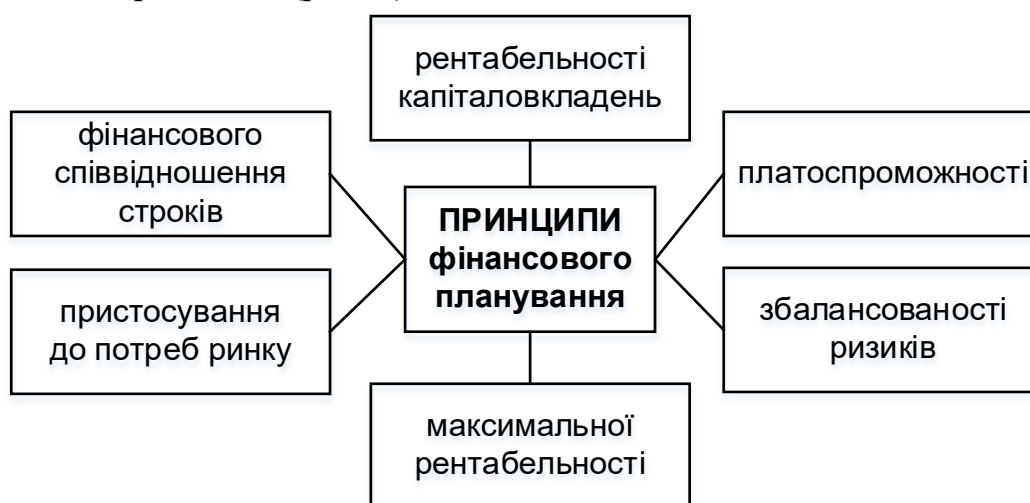


Рис. 2. Принципи фінансового планування
Джерело: побудовано авторами на основі [1].

Змістовна сутність наведених принципів полягає в наступному:

- принцип фінансового співвідношення строків передбачає узгодження строків надходження і використання фінансових ресурсів для забезпечення їхньої ефективності;

- принцип рентабельності капіталовкладень обумовлює здійснення акценту на досягненні оптимальної прибутковості від інвестицій для максимізації прибутку;

- принцип платоспроможності полягає в забезпеченні здатності підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання вчасно;

- принцип збалансованості ризиків означає проведення аналізу й управління ризиками для досягнення оптимального співвідношення між прибутком і ризиком;

- принцип пристосування до потреб ринку вимагає врахування ринкових умов і потреб споживачів при формуванні фінансових планів;

- принцип максимальної рентабельності відображає прагнення до досягнення максимальної фінансової вигоди від усіх видів діяльності підприємства.

При їх виконанні фінансове планування дає змогу підприємствам:

- максимально точно відображати та ефективно підтримувати всі форми фінансових відносин;

- узгоджувати зусилля всіх підрозділів для забезпечення ефективного розвитку;

- перетворювати стратегічні цілі розвитку на конкретні планові завдання;

- формувати необхідну документацію для внутрішнього контролю фінансової діяльності;

- створювати інформаційну базу для учасників фінансових відносин, які забезпечують зовнішнє фінансування підприємства [1].

Фінансове планування сільськогосподарських підприємств залежить від багатьох факторів (рис. 3), врахування яких допомагає більш точно спрогнозувати доходи, витрати та ефективно розподілити ресурси для досягнення стратегічних цілей.

Ключовим етапом у забезпеченні стабільності та ефективності діяльності сільгосппідприємств є вибір методів фінансового планування. Сільське господарство характеризується низькою прогнозованістю і високим рівнем ризиків, що зумовлене природними умовами, змінами ринкової кон'юнктури та різними технологічними факторами. Тому важливою складовою фінансового планування є адаптація методів до специфічних умов роботи в аграрному секторі. Найчастіше застосовуються як традиційні, так і сучасні підходи, що включають використання різноманітних фінансових моделей, аналіз чутливості та сценарного планування. При виборі методів необхідно враховувати особливості діяльності підприємства, доступність інформації, рівень автоматизації процесів та стратегічні цілі.

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ



Рис. 3. Фактори, що впливають на фінансове планування сільськогосподарських підприємств

Джерело: авторська розробка.

На рис. 4 представлено адаптацію наявних методів фінансового планування для різних видів діяльності в сільському господарстві. Для більшості видів сільськогосподарської діяльності доцільно обирати економічний аналіз та розрахунково-аналітичний метод, оскільки їх застосування дозволяє отримувати обґрунтовані дані, враховуючи вплив ключових факторів на показники. Ці методи особливо ефективні при плануванні технологічних (урожайність, продуктивність тварин) і економічних показників (рентабельність, витратність, продуктивність праці) [1].

Також варто застосовувати метод оптимізації планових рішень, який дозволяє визначити найкращий варіант розподілу ресурсів для досягнення максимальних результатів при мінімальних витратах. Цей метод допомагає враховувати обмеження ресурсів, прогнозувати результати та підвищувати ефективність управлінських рішень, спрямованих на досягнення фінансової стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

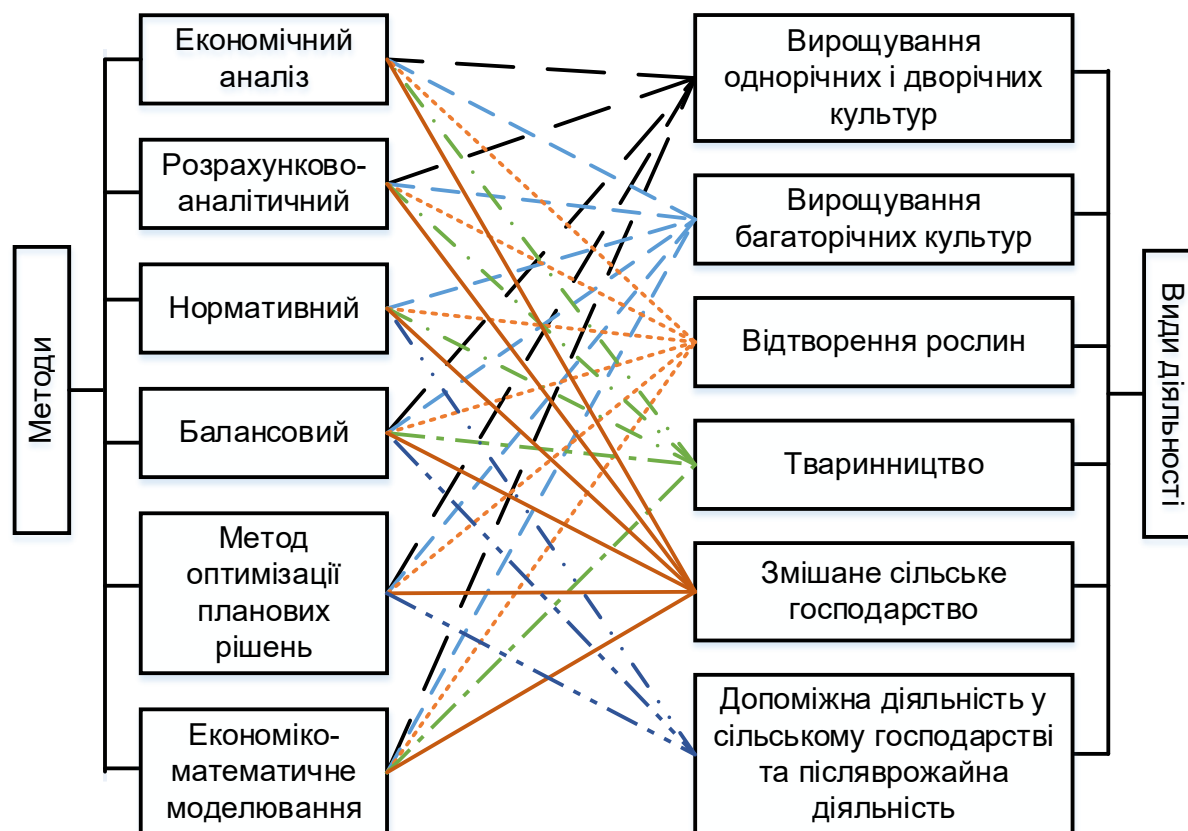


Рис. 4. Розподіл методів фінансового планування на підприємствах сільського господарства з урахуванням видів діяльності

Джерело: побудовано авторами на основі [1].

Особливість планування на рівні підприємства полягає в тому, що воно самостійно встановлює планові та нормативні показники. Для цього потрібні знання об'єктивних закономірностей розвитку, практичні навички та компетенції у виявленні й реалізації внутрішніх резервів для ефективного виконання виробничої та фінансової програм [1]. Саме нормативний метод ґрунтується на використанні встановлених норм і нормативів (витрат матеріалів, палива, праці) для обчислення потреб у ресурсах та прогнозування фінансових показників. Його застосування дозволяє: встановлювати норми споживання для кожного виду витрат, що допомагає точніше розраховувати необхідні ресурси; зіставляти фактичні показники з нормативними для оцінки ефективності використання ресурсів; здійснювати прогнозування врожайності, продуктивності тварин та витрат на одиницю продукції. Нормативний метод є ефективним для короткострокового планування і забезпечує дисципліну у витратах, сприяючи контролю і оптимізації ресурсів.

Балансовий метод, який є доречним для застосування практично для всіх видів сільськогосподарської діяльності, базується на принципі балансу між джерелами надходження та напрямками використання фінансових ресу-

рсів сільгосп підприємства. Він передбачає: визначення відповідності між запланованими доходами та потребами у фінансуванні, що дає змогу уникати дефіциту ресурсів; планування доходів від різних видів діяльності та витрат на операційну, інвестиційну й фінансову діяльність. Балансовий метод використовується для довгострокового фінансового планування, визначення інвестиційної потреби та оцінки фінансової стійкості. Також його застосування полягає у комплексному підході до фінансового планування, забезпечуючи збалансоване управління фінансовими потоками для стабільного розвитку сільськогосподарського підприємства.

Методи економіко-математичного моделювання значно підвищують ефективність фінансового планування в сільському господарстві, оскільки дозволяють точніше прогнозувати фінансові результати, оптимізувати використання ресурсів і знижувати ризики. За їх допомогою можна моделювати різні сценарії розвитку, враховуючи фактори, які впливають на прибутковість і витрати, та оцінювати наслідки управлінських рішень. Це дає змогу підприємствам розробляти гнучкі фінансові плани, адаптовані до змін ринкового середовища та виробничих умов.

Однак на практиці агропідприємства найчастіше використовують метод економічного аналізу, який рекомендується комбінувати з іншими специфічними методами, які дозволяють не лише враховувати динаміку, а і прогнозувати майбутнє розвитку подій [1].

У сучасних умовах значного полегшення у фінансовому плануванні сільськогосподарських підприємств дозволяють досягти новітні технології, підвищуючи ефективність управління та забезпечуючи кращу точність прогнозування (табл. 1).

Таблиця 1

*Провідні технологічні рішення у фінансовому плануванні
сільськогосподарських підприємств*

Технологічне рішення	Характеристика
1	2
Агроаналітика та Big Data	Використання великих обсягів даних дозволяє агропідприємствам отримувати точні прогнози щодо урожайності, ринкових тенденцій і цін на ресурси. Завдяки аналітиці даних, можна краще зрозуміти динаміку доходів і витрат, приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій і управління ризиками.
Інтеграція ERP-систем	ERP (Enterprise Resource Planning) платформи допомагають підприємствам автоматизувати фінансовий облік, бюджетування, а також облік операційних процесів. Це скорочує ручну працю, знижує ризик помилок та забезпечує централізоване управління даними.

Закінчення табл. 1

1	2
Моделі прогнозування на основі штучного інтелекту (AI)	Прогностичні моделі на основі AI дозволяють підприємствам більш точно оцінювати потреби у фінансуванні, а також передбачати економічні ризики, пов'язані з погодними умовами, ринковими коливаннями та іншими факторами. Це допомагає формувати більш реалістичні бюджети.
Системи дистанційного моніторингу полів	Такі технології допомагають оцінювати стан полів, відстежувати посіви, контролювати використання ресурсів, що, у свою чергу, впливає на точність фінансового планування та оптимізацію витрат.
Блокчейн	Завдяки блокчейну фінансові транзакції стають більш захищеними, з'являється можливість створювати «смартконтракти» для прозорого управління угодами, забезпечуючи надійність при взаємодії з партнерами.
Мобільні додатки для управління фінансами	Завдяки спеціалізованим мобільним додаткам (Saldo Finance, Coin Flow, Right budget та ін.) власники аграрних господарств можуть у режимі реального часу відстежувати фінансові показники, керувати банківськими рахунками та аналізувати витрати.

Розглянуті технології не тільки сприяють фінансовій стабільності, але й допомагають оптимізувати робочі процеси та ефективніше використовувати ресурси, що є ключовим фактором успіху в сільськогосподарському бізнесі.

Загалом фінансове планування виступає ключовим елементом для забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, оскільки воно дозволяє ефективно розподіляти наявні ресурси, оптимізувати витрати та прогнозувати фінансові результати. Конкурентоспроможність у цьому секторі залежить від здатності підприємства оперативно реагувати на зміни ринку, впроваджувати новітні технології, знижувати витрати на виробництво та покращувати якість продукції.

Чітке фінансове планування допомагає підприємствам розробити довгострокові та короткострокові стратегії, що дозволяють враховувати особливості сільськогосподарського виробництва. Фінансове планування дозволяє: оптимізувати витрати, забезпечити фінансову стабільність, підвищити продуктивність, мінімізувати ризики та адаптуватися до ринкових змін (рис. 5).

Висновки і пропозиції. Фінансове планування відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Використання інструментів фінансового планування дозволяє підприємствам ефективно управляти своїми ресурсами, знижувати ризики та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Це створює міцну основу для стабільного розвитку та досягнення довгострокової стійкості на ринку.

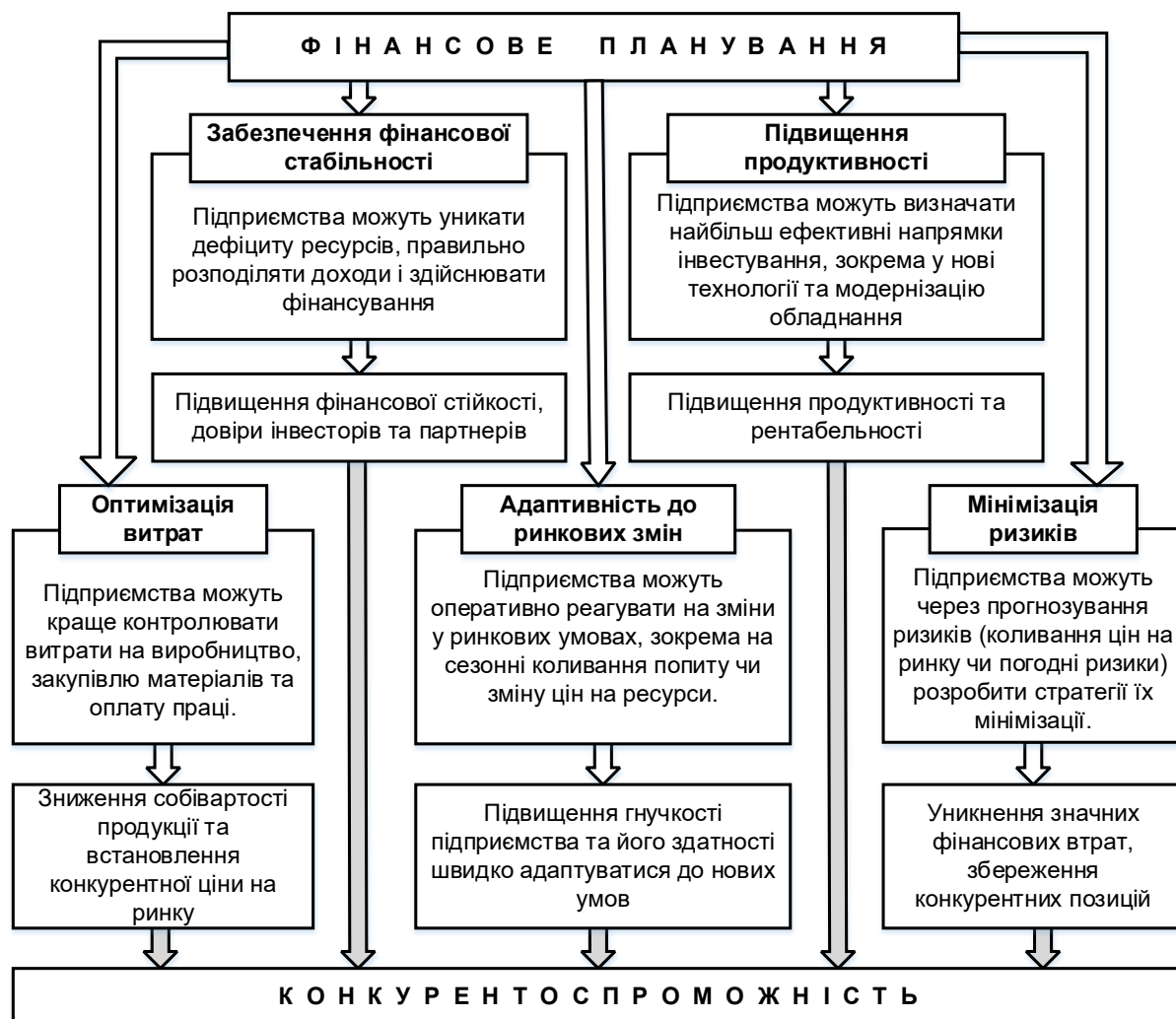


Рис. 5. Взаємозв'язок фінансового планування та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств
Джерело: авторська розробка.

Подальший розвиток і впровадження новітніх методів фінансового планування забезпечить підприємствам сільського господарства ще більші можливості для підвищення ефективності їхньої діяльності та зміцнення конкурентних позицій.

Список використаних джерел

1. Гетьман О. О. Обґрунтування вибору методів фінансового планування для сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / О. О. Гетьман, Т. В. Дудкіна // Таврійський науковий вісник. – 2015. – № 90. – С. 202-209. – Режим доступу: https://www.tnv-agro.ksauniv.ks.ua/archives/90_2015/39.pdf.
2. Дергалюк Б. Фінансове планування на підприємстві: сутність, проблеми та оптимізація [Електронний ресурс] / Б. Дергалюк, Н. Деркач // Економіка та суспільство. – 2023. – Вип. 54. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2731/2647>.

3. Дудкіна Т. В. Напрями модернізації фінансового планування сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / Т. В. Дудкіна // *Агросвіт*. – 2019. – № 17. – С. 62–69. – Режим доступу: http://www.agrosvit.info/pdf/17_2019/10.pdf.

4. Ключко Т. А. Бізнес-планування в аграрній сфері [Електронний ресурс] / Т. А. Ключко // *Молодий вчений*. – 2023. – № 4 (116). – С. 131-134. – Режим доступу: <https://molodyvchenyi.ua/index.php/journal/article/download/5825/5696>.

5. Мікуліна М. О. Розвиток фінансового планування в аграрній сфері [Електронний ресурс] / М. О. Мікуліна // *Вісник Дніпропетровського державного агро економічного університету*. – 2015. – № 35. – С. 135-140. – Режим доступу: <http://repo.sau.sumy.ua/handle/123456789/3754>.

6. Паламаренко Я. В. Переваги та недоліки фінансового планування на аграрних підприємствах України [Електронний ресурс] / Я. В. Паламаренко, Н. Н. Волошенюк, Я. І. Лукомська // *Регіональна бізнес-економіка та управління*. – 2019. – № 2 (62). – С. 98-104. – Режим доступу: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/23137.pdf>.

7. Савіна С. С. Формування системи фінансового планування підприємства в умовах невизначеності [Електронний ресурс] / С. С. Савіна // *Економіка і суспільство*. – 2018. – Вип. 18. – Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/74.pdf.

8. Сердюков К. Г. Роль фінансового планування та прогнозування у забезпеченні фінансової стійкості підприємства [Електронний ресурс] / К. Г. Сердюков, Ю. М. Великий, К. С. Леснікова // *Економіка і суспільство*. – 2017. – Вип. 11. – С. 277-282. – Режим доступу: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Ekonomika-i-suspilstvo-11-2017.pdf#page=277>.

9. Федорова Т. В. Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах [Електронний ресурс] / Т. В. Федорова, А. В. Прищепа // *Інфраструктура ринку*. – 2019. – Вип. 30. – С. 241-248. – Режим доступу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/30_2019_ukr/39.pdf.

10. Основні напрямки вдосконалення методичних основ фінансового планування на підприємствах [Електронний ресурс] / Н. В. Ярова, О. В. Воркунова, Н. В. Хотєєва, О. С. Скліфос // *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. – 2019. – № 3(68). – С. 68-85. – Режим доступу: <https://www.daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/275/233>.

11. Щур Р. Стратегії формування фінансового капіталу в сучасних умовах: досвід аграрного сектору [Електронний ресурс] / Р. Щур, В. Мацьків, Т. Солоджук // *Проблеми і перспективи економіки та управління*. – 2023. – № 4 (36). – С. 267-279. – Режим доступу: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/299258/291767>.

References

1. Hetman, O.O., Dudkina T.V. (2015). Obhruntuvannya vyboru metodiv finansovoho planuvannya dlia silskohospodarskykh pidpryiemstv [Justification of the choice of financial planning methods for agricultural enterprises]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk – Taurida Scientific Herald*, 90, 202-209. https://www.tnv-agro.ksauniv.ks.ua/archives/90_2015/39.pdf.

2. Derhaliuk B., Derkach N. (2023). Finansove planuvannya na pidpryiemstvi: sutnist, problemy ta optymizatsiia [Financial planning at the enterprise: essence, problems and optimization]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 54. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2731/2647>.

3. Dudkina, T. (2019). Napriamy modernizatsii finansovoho planuvannya silskohospodarskykh pidpryiemstv [Fields of modernization of financial planning of agricultural enterprises]. *Ahrosvit – Agrosvit*, 17, 62–69. http://www.agrosvit.info/pdf/17_2019/10.pdf.

4. Klochko, T.A. (2023). Biznes-planuvannia v ahrarnii sferi [Business planning in the agricultural sphere]. *Molodyi vchenyi – Young Scientist*, 4(116), 131-134. <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/download/5825/5696>.

5. Mikulina, M.O. (2015). Rozvytok finansovoho planuvannia v ahrarnii sferi [Financial Planning Development in Agriculture]. *Visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnoho ahroekonomichnoho universytetu – Bulletin of the Dnipropetrovsk State Agricultural University*, 35, 135-140. <http://repo.sau.sumy.ua/handle/123456789/3754>.

6. Palamarenko, Ya.V., Volosheniuk, N.N., Lukomska, Ya.I. (2019). Perevahy ta nedoliky finansovoho planuvannia na ahrarnykh pidpryiemstvakh Ukrainy [Advantages and disadvantages of financial planning at agricultural enterprises of Ukraine]. *Rehionalna biznes-ekonomika ta upravlinnia – Regional business economy and management*, 2(62), 98-104. <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/23137.pdf>.

7. Savina, S.S. (2018). Formuvannia systemy finansovoho planuvannia pidpryiemstva v umovakh nevyznachenosti [Formation of the financial planning system of an enterprise under conditions of uncertainty]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*, 18. https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/74.pdf.

8. Serdiukov, K.H., Vlykyi, Yu.M., Liesnikova, K.S. (2017). Rol finansovoho planuvannia ta prohnozuvannia u zabezpechenni finansovoi stiiikosti pidpryiemstva [The role of financial planning and forecasting to ensure the financial sustainability of the enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*, 11. <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Ekonomika-i-suspilstvo-11-2017.pdf#page=277>.

9. Fedorova, T.V., Pryshchepa, A.V. (2019). Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti silskohospodarskykh pidpryiemstv u suchasnykh umovakh [Improving of the competitiveness of agricultural enterprises in modern conditions]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*, 30, 241-248. http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/30_2019_ukr/39.pdf.

10. Yarova, N.V., Vorkunova, O.V., Khoteyeyva, N.V., Sklifos, O.S. (2019). Osnovni napriamky vdoskonalennia metodychnykh osnov finansovoho planuvannia na pidpryiemstvakh [The basic directions of improvement the methodical basis of financial planning at enterprises]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti – Development of management and entrepreneurship methods on Transport*, 3(68), 68-85. <https://www.daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/275/233>.

11. Shchur R., Matskiv V., Solodzhuk T. (2023) Stratehiyi formuvannya finansovoho kapitalu v suchasnykh umovakh: dosvid ahrarnoho sektoru [Financial capital formation strategies in modern conditions: experience of the agricultural sector]. *Problems and prospects of the economy and management*, 4(36), 267-279: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/299258/291767>.

Отримано 21.11.2024

UDC 631.11:658.15.012.2

Roman Shchur

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance,
Academician of the Academy of Economic Sciences of Ukraine

Vasyl Stefanyk Precarpathian National University (Ivano-Frankivsk, Ukraine)

E-mail: roman.shchur@pnu.edu.ua. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9945-3939>

Volodymyr Matskiv

PhD in Economics, 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>

Oleh Kernitskyi

PhD Student of the Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: o.kernitskyi@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0006-2750-2678>

FINANCIAL PLANNING AS A TOOL FOR INCREASING THE COMPETITIVENESS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

The agricultural sector of Ukraine is at the stage of active transformation caused by both internal challenges and global changes in the world economy. Against the background of growing competition, effective financial planning becomes an integral part of the strategy of successful functioning of agricultural enterprises.

The article discusses a structural approach to understanding financial planning, its key components, goals and tasks in the implementation of strategic goals. The principles of financial planning (return on capital investments, solvency, risk balance, maximum profitability, adaptation to market needs, financial ratio of terms) and factors affecting it in the context of agricultural enterprises are determined.

The adaptation of existing methods of financial planning for various types of activities in agriculture has been studied. It has been established that in practice, agricultural enterprises most often use the method of economic analysis, which is recommended to be combined with other specific methods that allow not only to take into account the dynamics, but also to forecast the future development of events.

The latest technologies that help improve management efficiency and provide better forecasting accuracy are considered. The characteristics of leading technological solutions in financial planning of agricultural enterprises are given.

The relationship between the impact of financial planning on the competitiveness of agricultural enterprises is reflected. It has been proven that clear financial planning helps enterprises to develop long-term and short-term strategies that allow taking into account the peculiarities of agricultural production. Financial planning allows agricultural enterprises to optimize costs, ensure financial stability, increase productivity, minimize risks and adapt to market changes.

Key words: *financial planning, principles of financial planning, methods of financial planning, agricultural enterprises, competitiveness.*

Fig.: 5. Table: 1. References: 11.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-246-256](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-246-256)

УДК 336.71:65.012.432

JEL Classification: D21; G30

Олег Сергійович Журавльов

кандидат економічних наук, докторант кафедри банківської справи та страхування
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Київ, Україна)

E-mail: zhuravlevoleg@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3243-9242>

ІНФОРМАЦІЙНА ПРОЗОРИСТЬ БАНКІВ: ВПЛИВ НА СТЕЙКХОЛДЕРІВ У ПРОЦЕСІ КОРПОРАТИВНОГО ВРЯДУВАННЯ

У статті актуалізована проблема інформаційної прозорості банків з акцентом на її значення для стейкхолдерів. Стверджується, що доступ до всебічної та актуальної інформації, що задовольняє потреби кожного з ключових стейкхолдерів, потрібна для забезпечення результативності банківського корпоративного врядування. За результатами дослідження зроблено висновки, що масштаб діяльності не накладає на банки будь-яких зобов'язань у сфері транспарентності, але він відображає рівень розвитку банку, який багато в чому визначає його корпоративну поведінку та політику розкриття інформації. Обґрунтовано необхідність розвитку інформаційних продуктів щодо транспарентності банків. Глибина деталізації інформації, насамперед про фінансові ризики, у фінансовій звітності має бути визначена банком обов'язково з урахуванням вивчення інформаційних потреб стейкхолдерів. На вітчизняному ринку налагодження діалогу банків та стейкхолдерів перебуває в початковій стадії. Акцентовано увагу на потребі забезпечення балансу між інформаційними потребами стейкхолдерів та тим, які дані банки готові надавати. З'ясовано, що якісною інформацією роблять властивості бути корисною, передусім для корпоративного врядування. Якщо всебічно корисна інформація відсутня, це перешкоджає бачити реальний стан банку і вводить в оману стейкхолдерів.

Розглянуто алгоритм налагодження взаємодії банку з усіма ключовими стейкхолдерами за рівнями впливу: низький, середній і високий вплив. Зроблено висновки, що банку важливо вміти адаптуватися до змін, не втрачаючи довіри стейкхолдерів і допомагаючи їм почуватися прямими учасниками процесу корпоративного врядування.

Ключові слова: інформація; інформаційна прозорість; банк; розкриття інформації; стейкхолдер; корпоративне врядування; конкурентні переваги.

Рис.: 2. Бібл.: 10.

Постановка проблеми. Лібералізація банківського ринку значною мірою підвищила вимоги до інформації, яка потрібна для забезпечення ефективного корпоративного врядування у банках і їх фінансової стабільності, а надання корисної та актуальної інформації про учасників та їх трансакції стала найважливішою умовою підтримки організованості та результативності ринку. Для забезпечення результативності банківського корпоративного врядування, потрібен доступ до корисної та актуальної інформації, що задовольняє потреби кожного з ключових стейкхолдерів. До стейкхолдерів у банківському секторі належать: державні органи, Національний банк України, який виступає органом банківського регулювання та нагляду, ринкові структури (зокрема, біржі), акціонери, інвестори, клієнти (фізичні та юридичні особи), банки-партнери, персонал (правління банку, співробітники банку) та інші зацікавлені особи.

Термін «транспарентність» буде використовуватися нами в контексті визначення, запропонованого Базельським комітетом з банківського нагляду, що ототожнює поняття прозорості та транспарентності, трактуючи їх як «...поширення надійної та актуальної інформації, що дає можливість її користувачам чітко оцінити ситуацію та фінансові результати діяльності банку, структуру його ризиків та методи управління ними» [1].

Особливе значення інформаційна прозорість має в умовах стану макроекономічної невизначеності, коли будь-який крок банку, його тактичні рішення мають бути зрозумілі для стейкхолдерів, щоб вони зберегли довіру до банку. Вимоги щодо розкриття фінансової інформації зазвичай полягають у публікації кількісної та якісної інформації у складі щорічної фінансової звітності банку, яка складається на консолідованій основі та доступна всім зацікавленим особам [2]. Повне розкриття інформації – запорука прозорості звітності, відсутність якої не дозволяє належним чином досягти необхідної довіри між учасниками фінансового ринку та значно ускладнює процеси корпоративного врядування. Також підкреслимо, що особливе значення інформаційна прозорість банків має в умовах стану макроекономічної невизначеності, що диктується війною в Україні та непрогнозованістю термінів її завершення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Засновником концепції транспарентності вважають Роберта Лукаса, який у 1976 році у своїй праці «Економічна оцінка політики: критика» розглянув взаємозв'язок економічних рішень та очікувань ринкових агентів [3].

Barclay M. J and Smith C., Jr. продемонстрували позитивний зв'язок між рівнем розкриття інформації та зміною ринкової мікроструктури й виявили вплив між асиметрією інформації, що має місце між ринковими агентами та приходом на ринок нових інвесторів [4].

Lang M. та Lundholm R. надали свідчення, що компанії з вищою інформаційною відкритістю можуть бути більш точно проаналізовані, прогноз рівня дохідності таких компаній теж буде більш точним. Крім того, у таких компаній будуть менші відхилення між окремими прогнозами щодо показників діяльності, що підвищуватиме попит на їхні цінні папери [5].

Підвищення інтересу до транспарентності в науковій сфері України стався у 2005-2007 рр., коли рейтингове агентство Standard & Poor's почало публікувати щорічні рейтинги інформаційної прозорості найбільших банків. Вітчизняні вчені, зокрема А. Глушко, В. Пантас, С. Бабенко [6] дійшли висновку, що реалізація принципу прозорості в банках допомагає знизити асиметричність інформації і, загалом, є корисною для суспільства. Діагностику прозорості українських банківських установ визнали необхідною у своїх дослідженнях Г. Азаренкова, О. Дзюблук і В. Корнєєв [7]. Також цікавий аспект розвитку транспарентності фінансово-економічних відносин під впливом цифрових трансформацій виявлено в науковій розвідці Л. Гриценко та Р. Чухно [8].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри серйозну увагу науковців і практиків до питань інформаційної прозорості банків, усе ж в економічній літературі немає обґрунтування важливості якісної інформації для стейкхолдерів у процесі корпоративного управління. Також існує потреба заповнити прогалини в питаннях налагодження взаємодії керівництва банку з ключовими стейкхолдерами.

Мета статті. Метою статті є дослідження питань забезпечення інформаційної прозорості банків, обґрунтування важливості якісної інформації для стейкхолдерів у процесі корпоративного управління та пропозиція алгоритму налагодження взаємодії з ключовими стейкхолдерами.

Виклад основного матеріалу. Зовнішнє середовище функціонування банківської системи, що ускладнюється, її еволюція та розвиток характеризуються постійними змінами цільової та критеріальної спрямованості, вільним переміщенням ресурсів, інформації, капіталу. Політичні, економічні та фінансові зміни, що відбуваються, змушують банківське співтовариство робити всі можливі дії щодо зміцнення стабільності банківської системи країни, виявляючи свою нову якість у прагненні до відкритості, забезпечуючи швидкий доступ до максимального обсягу інформації.

У таких умовах необхідність відкритості та прозорості економічних процесів банку виходить на новий рівень.

Особливе значення інформаційна прозорість має в умовах стану макроекономічної невизначеності, коли державні регулюючі органи мають впливати на банки з метою розкриття більшого обсягу інформації інвесторам, вкладникам та суспільству.

Трансформація національної банківської системи та підвищення її інформаційної прозорості забезпечується за багатьма напрямками, що представлені на рис. 1.

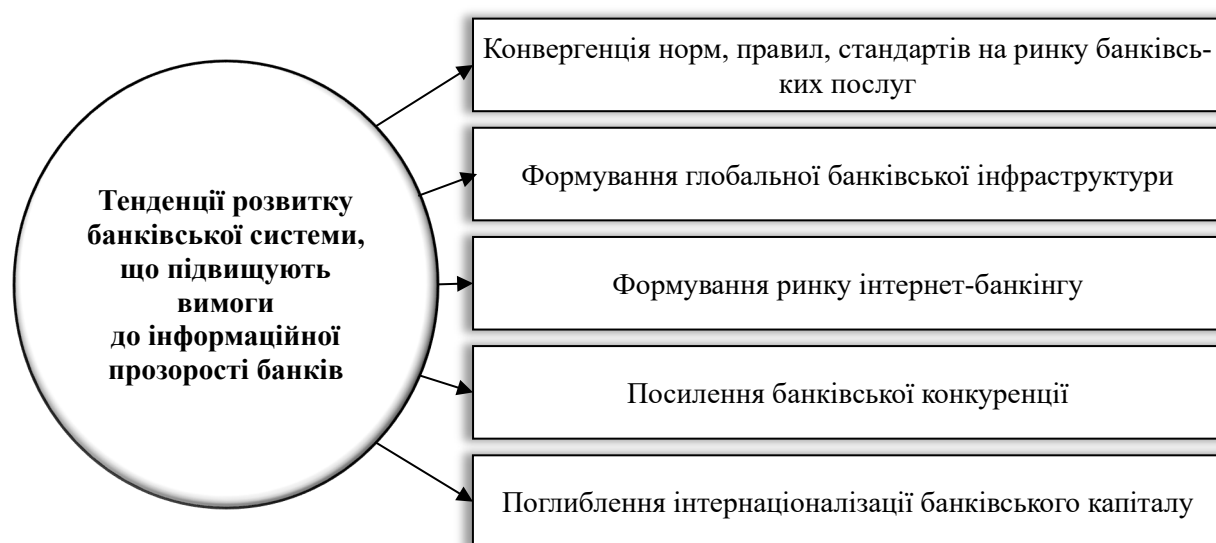


Рис. 1. Тенденції розвитку банківської системи, що підвищують вимоги до інформаційної прозорості банків

Джерело: складено автором.

Інформаційна прозорість може бути охарактеризована з різних позицій: політична, економічна, процедурна або ринкова (рис. 2).

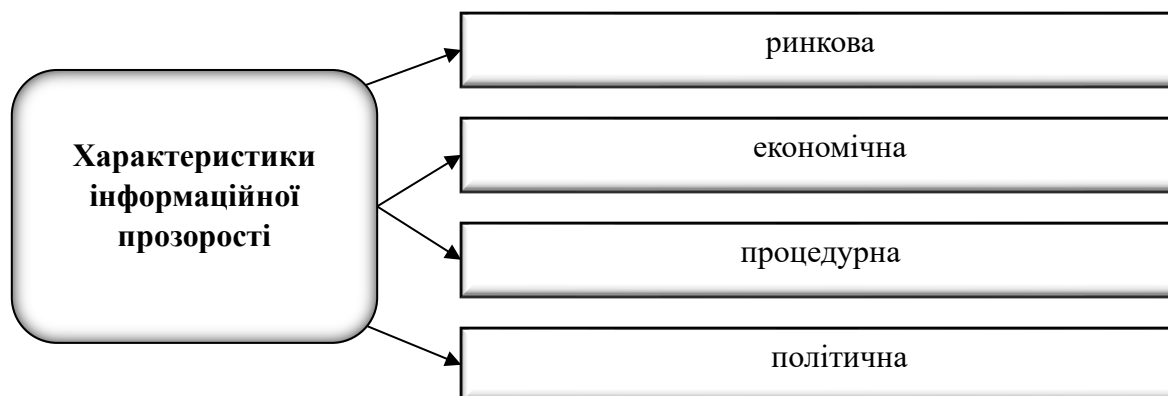


Рис. 2. Характеристики інформаційної прозорості

Джерело: складено автором.

Масштаб діяльності не накладає на банки будь-яких зобов'язань у сфері транспарентності, але він відображає рівень розвитку банку, який багато в чому визначає його корпоративну поведінку та політику розкриття інформації.

Інформаційні продукти щодо транспарентності банків можуть дати низку потенційних вигід, а саме:

- надати користувачам об'єктивну незалежну оцінку транспарентності банків, сприяючи ухваленню ними ефективніших економічних рішень;
- стимулювати суб'єктів банківського сектору до підвищення інформаційної прозорості;
- сприяти формуванню культури інформаційної прозорості в суспільстві (присвоєння престижності володінню високим рівнем транспарентності та закріплення цього як суспільної норми).

Таким чином, враховуючи вимоги нормативно-правової бази, що регламентує транспарентність суб'єктів банківського сектору, вся інформація, яку банки сьогодні повідомляють про себе, умовно може бути поділена на три категорії:

- інформація, обов'язкова до розкриття;
- інформація, рекомендована до розкриття;
- інформація, яка не вказана в будь-яких нормативно-правових актах та розкривається за ініціативою самого банку.

Наразі ключовим елементом результативного фінансового ринку та основною умовою дієвості ринкової дисципліни виступає надійна та прозора інформація про учасників та проведені ними операції. Надання достовірної та прозорої інформації має значення і для ефективного банківського врядування. Зокрема, корисна інформація повинна однаково надаватися всім основним учасникам, а саме: органам нагляду, власникам акцій та облігацій, вкладникам та іншим кредиторам, банкам-кореспондентам, сторонам контрактних відносин та громадськості.

За своєю сутністю, сам фінансовий ринок не здатний належним чином забезпечити достатній рівень розкриття інформації. Хоча ринкові сили, як правило, врівноважують граничні вигоди та витрати на розкриття додаткової інформації, кінцевий результат не завжди відповідає реальним потребам учасників [2].

Прозорість передбачає створення середовища, у якому інформація про умови, що склалися, рішення та дії банку є доступною та зрозумілою для всіх учасників ринку. Надання інформації – більш вузьке поняття, це процес відкритого та своєчасного поширення фактичних даних та відомостей про прийняті рішення.

Найчастіше учасники ринку, вкладники та громадськість потребують інформації не менше, ніж органи нагляду. Теоретично надання банками більшого обсягу інформації можна досягти непрямим шляхом, за допомогою тиску по горизонталі з боку більш впливових учасників ринку – так, щоб продемонструвати банкам, що розкриття інформації відповідає їхнім власним інтересам.

Важливо відзначити, що приховування інформації, особливо якщо вона свідчить про негативні результати, часто обертається відсутністю прозорості й існує навіть у країнах – економічних лідерах, де банківська система особливо розвинена [9]. Крім того, оскільки негативне ставлення суспільства безпосередньо впливає на ліквідність банків, інформація, яка здатна спричинити раптову та згубну реакцію ринку, найчастіше розкривається в останній момент і переважно всупереч волі банку.

Вимоги щодо розкриття фінансової інформації зазвичай полягають у публікації кількісної та якісної інформації у складі щорічної фінансової звітності банку, яка складається на консолідованій основі та доступна всім учасникам ринку. Офіційна публікація здебільшого містить повний, засвідчений аудитором набір фінансової звітності, доповнений якісною інформацією, наприклад, у вигляді обговорення проблем врядування та загальної стратегії. Повинні бути опубліковані імена найбільших акціонерів та зовнішніх членів ради, розміри їхніх часток, відомості про корпоративну структуру.

Невдоволення стейкхолдерів якістю інформації, що їм надається, може бути обумовлене двома причинами:

- недосягнення необхідної зацікавленим користувачам глибини розкриття інформації щодо освітлюваних аспектів;
- наявність у стейкхолдерів додаткових вимог до інформації, що розкривається, про ризики.

Іншими словами, глибина деталізації інформації, і насамперед про фінансові ризики, у фінансовій звітності має бути визначена банком обов'язково з урахуванням вивчення інформаційних потреб стейкхолдерів.

Як відомо, на вітчизняному фінансовому ринку налагодження діалогу між банками та його стейкхолдерами перебуває в початковій стадії, у фінансовій звітності розкривається, зазвичай, мінімальний допустимий обсяг інформації.

Розглянемо основні проблеми, виявлені в оцінці якості розкриття інформації про ризики у звітності банків.

Нерозкриття причин чи джерел виникнення ризиків. Найчастіше у фінансовій звітності при поданні інформації, наприклад, про валютний ризик обмежуються визначенням ризику та констатацією того, що наявність активів та зобов'язань в іноземній валюті наражає банк на вплив валютного ризику. На наш погляд, для стейкхолдера ключовим аспектом є розуміння того, які фінансові активи та зобов'язання схильні до впливу певного ризику або з чим пов'язано наявність такого ризику в діяльності банку.

Нерозкриття чи недостатнє розкриття концентрації ризиків. Частим прикладом є також нерозкриття інформації про концентрацію ризиків. Найбільшою мірою це стосується ризику ліквідності, інформація щодо нього, зазвичай, має описовий характер, оскільки його кількісне вимірювання ускладнене через значну залежність від ринкових умов, структуру активів і зобов'язань, а також загальної макроекономічної ситуації. Також банки, звітність яких було проаналізовано у процесі цього дослідження, заявляють, що концентрація ризику незначна чи несуттєва. Така інформація вимагає кількісного підтвердження, що може бути реалізовано, зокрема, шляхом надання даних про контрагентів, за якими є найбільша дебіторська заборгованість із зазначенням їхньої частки в сумі дебіторської заборгованості загалом.

Нерозкриття або недостатнє розкриття механізму управління ризиками. Необхідно розуміти, що механізм управління ризиком є виключно важливою для стейкхолдерів інформацією. Можна з упевненістю сказати, що якість розкриття інформації про механізм управління ризиком є одним із ключових аспектів для залучення інвесторів. Інвестор, проаналізувавши політику управління ризиком, що його цікавить, отримує уявлення про набір інструментів, що використовуються для хеджування цього ризику, і, оцінивши ефективність заходів, що вживаються, ухвалює рішення про доцільність вкладень у банк.

Загальна неінформативність текстових розкриттів, їх відірваність від кількісних показників. Відсутність у банку концепції подання інформації про ризики. Проведений аналіз показав, наскільки гостро постає проблема взаємної інтеграції між текстовою та числовою інформацією. Текстові формулювання мають розкривати суть ризику, умови та можливі наслідки його реалізації, а також використовувати методи ризик-менеджменту, у той час як завдання кількісних показників – надання тексту наочності. Проте взаємна інтеграція відсутня як між розкриттям якісної і кількісної сторін ризику, так і загалом між різними видами ризиків. У стейкхолдерів не складається цілісного уявлення

про взаємопов'язаність та взаємозумовленість окремих видів ризиків, адже майлоймовірно, що кредитні, ринкові ризики та ризики ліквідності абсолютно незалежні один від одного: виникнення одного тягне за собою накладення іншого, мультиплікативно впливаючи на фінансові показники банку.

На наше переконання, є потреба забезпечувати баланс між інформаційними потребами стейкхолдерів та тим, які дані банки готові їм надавати. Зокрема, банки всіма силами опираються на необхідність розкриття інформації, яка може загрожувати їхнім конкурентним перевагам, і відмовляються докладно обговорювати потенційні ризики, побоюючись бурхливої реакції стейкхолдерів (особливо – вкладників). У результаті переважно у склад фінансової звітності користувачам пропонується шаблонний, нічим не примітний звіт про ризики, корисність якого для стейкхолдерів тяжіє до нуля.

Якщо керівництво банку вважає, що нерозкриття певної інформації про ризики дозволить зберегти конкурентні переваги, слід розуміти, що збереження конкурентних переваг – не єдиний результат ухвалення такого рішення. Ще один ефект, на цей раз негативний, буде завдано репутації банку в очах стейкхолдерів, унаслідок чого зменшиться рівень довіри до банку загалом.

Розглядаючи якісні характеристики інформації, варто зазначити, що якісною її роблять властивості бути корисною передусім для корпоративного врядування. Якщо всебічно корисна інформація відсутня, це перешкоджає бачити реальний стан банку і вводить в оману стейкхолдерів.

Повне розкриття інформації – запорука прозорості звітності, відсутність якої не дозволяє належним чином досягти необхідної довіри між учасниками фінансового ринку. Прозорість та надійність інформації визначаються високою якістю стандартів обліку та звітності, а також готовністю тих, хто складає звітність, неухильно дотримуватись встановлених стандартів.

Вимоги щодо розкриття інформації повинні періодично переглядатися, щоб перевірити, чи відповідають вони поточним потребам користувачів і чи не накладають на банки зайвий тягар.

Погоджуємося з думкою, що фінансові інновації та вплив світових тенденцій, ймовірно, сприятимуть розширенню інформаційних потреб, тому вимоги до банків у майбутньому навряд чи зменшаться [10]. Однак не слід повністю покладатися на повне розкриття інформації як засіб моніторингу банків клієнтами. Адже щоб оцінювати складний фінансовий бізнес, клієнтам необхідний високий рівень знань і аналітичні навички. До того ж у сфері обробки та аналізу фінансової інформації існує ефект масштабу.

У майбутньому професійні аналітики фінансового ринку, рейтингові агентства, що мають можливість обробляти складну фінансову інформацію, та впливові засоби масової інформації будуть чинити дедалі більш важливий вплив на поведінку банків.

Розглянемо алгоритм налагодження взаємодії з ключовими стейкхолдерами.

Етап 1: Визначення стейкхолдерів та їхнього впливу.

Перший крок на шляху до успіху – визначити всіх стейкхолдерів та скласти список, хто які має інтереси щодо банку та, відповідно, як може на нього вплинути.

За рівнем впливу стейкхолдери класифікують:

- з *низьким впливом*. Ці стейкхолдери не мають значного впливу на банк, але їхня думка може бути корисною при вирішенні специфічних питань корпоративного врядування;

- із *середнім впливом*. Такі стейкхолдери беруть участь в обговоренні ключових рішень, але не ухвалюють фінальних рішень. Вони можуть впливати на вибір технологій, процесів чи ресурсів;

- з *високим впливом*. До цієї групи належать стейкхолдери, які ухвалюють стратегічні рішення, їхня думка є критично важливою для розвитку банку.

Етап 2: Розуміння інтересів та потреб.

- *низький рівень зацікавленості*: ці стейкхолдери спостерігають здалеку і їхня думка важлива, але не критична;

- *середній рівень зацікавленості*: вони активніше цікавляться процесом і можуть давати важливі рекомендації;

- *високий рівень зацікавленості*: ці учасники активно залучені та потребують частоті взаємодії, їм потрібно знати, що відбувається, як і чому.

Етап 3: Комунікаційна стратегія: від планування до реалізації.

Ефективна комунікація вимагає чіткого плану, що включає частоту, канали та методи взаємодії з різними стейкхолдерами. Важливо регулярно перевіряти, що всі стейкхолдери інформовані про прогрес, зміни та проблеми банку.

Чим вищий вплив та зацікавленість стейкхолдера, тим частіше мають бути зустрічі з менеджментом банку і це матиме позитивний вплив на ефективність корпоративного врядування загалом. Наприклад, для стейкхолдерів із високим впливом та зацікавленістю можуть бути щотижневі зустрічі, тоді як для стейкхолдерів із низьким впливом – щомісячні оновлення.

Високий вплив і високий рівень зацікавленості: такі стейкхолдери повинні бути залучені до всіх важливих рішень, вони очікують на регулярні оновлення та активну участь. Їм потрібно приділяти максимальну увагу.

Високий вплив і низький рівень зацікавленості: незважаючи на високий вплив, вони не можуть бути залучені до кожного рішення. Важливо звертатися за думкою з ключових питань і надавати їм стратегічну інформацію коротко і по суті.

Низький вплив та високий рівень зацікавленості: ці стейкхолдери можуть бути цінними джерелами інформації та ідей, але їхня участь в ухваленні рішень обмежена. Важливо підтримувати їхній інтерес і залучення, щоб використати їхню експертну думку.

Низький вплив та низький рівень зацікавленості: вони не потребують частої взаємодії. Для них достатньо надавати базову інформацію, щоб підтримувати ефективну комунікацію. Також використовувати опитування та зворотний зв'язок, щоб адаптувати підхід під потреби, що змінюються.

Етап 4: Персоналізація підходу.

Персоналізація підходу допоможе налагодити продуктивніші взаємодії. Розуміння уподобань кожного стейкхолдера допоможе створювати індивідуальні стратегії спілкування. Наприклад, комусь краще надіслати текстовий звіт, а хтось оцінить діаграми.

Етап 5: Емоційне залучення.

Одним із важливих моментів є управління сприйняттям змін. У сфері, де зміни можуть викликати побоювання та опір, важливо не лише інформувати, а й емоційно залучати стейкхолдерів.

Етап 6: Подолання криз та адаптація до змін.

Важливо вміти справлятися з кризами та адаптуватися до змін, не втрачаючи довіри стейкхолдерів. І дуже важлива прозорість у кризові моменти: важливо одразу інформувати стейкхолдерів про проблеми та плани щодо їх вирішення. Прозорість створює довіру та допомагає уникнути паніки.

Наголосимо на важливості саме інформаційно-поведінкового каналу спілкування зі стейкхолдерами, бо це зумовлено низкою чинників, а саме:

- рівнем транспарентності банківської системи загалом;
- ефективністю комунікаційних каналів між стейкхолдерами і банком;
- рівнем обізнаності всіх зацікавлених сторін з реальними даними про стан банку;
- спроможністю стейкхолдерів аналізувати та об'єктивно сприймати інформацію про стан та дії банку.

Кожен стейкхолдер – це активний учасник процесів, і успіх банку залежить від злагодженої роботи разом.

Висновки і пропозиції. Ефективне корпоративне урядування передбачає інформаційну прозорість діяльності банку. А саме поняття прозорості в сучасних умовах набуває винятково важливого значення і переміщається з площини філософської категорії до інструментарію управлінців та регуляторів.

Перетворюючись на важливий аспект фінансової індустрії, прозорість сприяє довірі та впевненості стейкхолдерів. Наші пропозиції щодо необхідності надання стейкхолдерам чіткої та всебічної інформації про діяльність банків сприятимуть тому, що всі залучені сторони краще розумітимуть діяльність банку та його ризики, адже прозора інформація може виступати як сигнал раннього попередження про потенційний фінансовий стрес.

Глобальні зусилля щодо підвищення інформаційної прозорості в банківській справі набрали значного імпульсу в останні роки і прозора банківська практика зміцнює довіру стейкхолдерів. Авторські пропозиції щодо алгоритму налагодження взаємодії з ключовими стейкхолдерами сприятимуть розробці ефективної стратегії розвитку банку, а прозорість та відкритість да-

них будуть запорукою ефективного корпоративного врядування. Наше дослідження є важливим кроком у розумінні того, як ці процеси розвиваються і у якому напрямку банкам слід рухатися далі у відносинах зі стейкхолдерами. Переконані, що результати дослідження сприятимуть просуванню ідей корпоративного врядування.

Список використаних джерел

1. Enhancing Bank Transparency. Basel Committee on Banking Supervision. – Basel. – September 1998. – 25 p.
2. Huytinen Ari and Takalo Tuomas. Enhancing bank transparency: A reassessment, Bank of Finland Discussion Papers. – № 10/2000. – Bank of Finland, Helsinki. – 35 p.
3. Гронтковська Г. Е. Макроекономіка : навчальний посібник / Г. Е. Гронтковська, А. Ф. Коцік. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 671 с.
4. Barclay M. J. Corporate Payout Policy: Cash Dividends versus open market repurchases / Barclay M. J and Smith C., Jr. // Journal of Financial Economics. – 1988. – Vol. 22. – Pp. 61–82.
5. Mark H. Lang. Corporate Disclosure Policy and Analyst Behavior / Mark H. Lang, Russell J. Lundholm // Accounting Review. – Vol. 71 (October 1996). – Pp. 467–492.
6. Глушко А. Д. Інформаційна політика в системі забезпечення фінансової безпеки держави [Електронний ресурс] / А. Д. Глушко, В. В. Пантас, С. Р. Бабенко // Ефективна економіка. – 2022. – № 2. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10038>.
7. Діагностика прозорості українських банківських установ за допомогою методів багатфакторного аналізу / Г. Азаренкова, О. Дзюблюк, В. Корнеєв, О. Головка, І. Оніщенко // Наукові горизонти. – 2022. Вип. 25. – № 8. – С. 85-105.
8. Вплив цифрових трансформацій на транспарентність фінансово-економічних відносин та фінансову безпеку України / Л. Гриценко, Л. Захаркіна, О. Захаркін, В. Новіков, Р. Чухно // Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. – 2022. – № 3(44). – С. 167–175.
9. Нянько В. Банківська система за воєнного стану та у післявоєнному відновленні України [Електронний ресурс] / В. Нянько, Л. Нянько // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. – 2022. – Вип. 35. – Режим доступу: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7643321>.
10. Черелюк В. О. Проблеми та перспективи розвитку банківської системи в умовах сьогодення. [Електронний ресурс] / В. О. Черелюк // Причорноморські економічні студії. – 2022. – Вип. 78. – Режим доступу: http://bses.in.ua/journals/2022/78_2022/21.pdf.

References

1. Enhancing Bank Transparency (1998). *Basel Committee on Banking Supervision. Basel. September.*
2. Huytinen, Ari & Takalo, Tuomas (2000). *Enhancing bank transparency: A reassessment, Bank of Finland Discussion Papers, 10.* Bank of Finland, Helsinki.
3. Grontkovska, G.E. (2010). *Makroekonomika [Macroeconomics]*. Center for Educational Literature.
4. Barclay, M. J. & Smith C., Jr. (1988). Corporate Payout Policy: Cash Dividends versus open market repurchases. *Journal of Financial Economics*, 22, 61–82.
5. Lang, M. & Lundholm, R. (1996). Corporate Disclosure Policy and Analyst Behavior. *Accounting Review*, 71, 467–492.
6. Glushko, A. D., Pantas, V. V., & Babenko, S. R. (2022). Informatsiina polityka v systemi zabezpechennia finansovoi bezpeky derzhavy [Information policy in the system of financial security of the state]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, (2). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10038>.
7. Azarenkova, G., Dziubliuk, O., Korneev, V., Golovko, O., & Onishchenko, I. (2022). Diagnostyka prozorosti ukrayins'kykh bankivs'kykh ustanov za dopomohoyu metodiv bahatofaktornoho analizu [Diagnostics of transparency of Ukrainian banking institutions using multivariate analysis methods]. *Naukovi horyzonty – Scientific Horizons*, 25(8), 85-105.
8. Gritsenko, L., Zakharkina, L., Zakharkin, O., Novikov, V., & Chukhno, R. (2022). Vplyv tsyfrovyykh transformatsiy na transparentnist finansovo-ekonomichnykh vidnosyn ta finansovu bezpeku Ukrayiny [The influx of digital transformations on the transparency of financial and economic transactions and financial security of Ukraine]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(44), 167–175.

9. Nyanko, V., Nyanko, L. (2022). Bankivska systema za voyennoho stanu ta u pislyavoyennomu vidnovlenni Ukrainy. [The banking system during the martial law and in the post-war reconstruction of Ukraine]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Serii yurydychna – Scientific notes of the Lviv University of Business and Law. The series is economical. Legal series.* <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7643321>.

10. Chereyuk, V.O. (2022). Problemy ta perspektyvy rozvytku bankivs'koyi systemy v umovakh s'ohodennya. [Problems and prospects of the development of the banking system in today's conditions]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, 78. http://bses.in.ua/journals/2022/78_2022/21.pdf.

Отримано 14.11.2024

UDC 336.71:65.012.432

Oleg Zhuravlov

PhD in Economics, Doctoral Candidate of Banking and Insurance Department
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine)
E-mail: zhuravlevoleg@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0004-3243-9242>

INFORMATION TRANSPARENCY OF BANKS: IMPACT ON STAKEHOLDERS IN THE PROCESS OF CORPORATE GOVERNANCE

The article updates the issue of information transparency of banks, with an emphasis on its importance for stakeholders. It is argued that access to comprehensive and up-to-date information that meets the needs of each of the key stakeholders is required to ensure the effectiveness of bank corporate governance. It is especially emphasized that the importance of information transparency increases in conditions of macroeconomic uncertainty.

The study of trends in the development of the banking system, which increase the requirements for information transparency of banks, was conducted and its results are presented in the article.

It was concluded that the scale of activity does not impose any obligations on banks in the field of transparency, but it reflects the level of development of the bank, which largely determines its corporate behavior and information disclosure policy. The need for the development of information products regarding the transparency of banks is substantiated and it is emphasized that they can provide a number of potential benefits. It is about making more effective economic decisions, stimulating banks to increase transparency and promoting the formation of a culture of information transparency in society.

It is indicated that the depth of information detailing, primarily about financial risks, in financial reporting must be determined by the bank, into account the study of the information needs of stakeholders. But in the domestic market, establishing a dialogue between banks and stakeholders is at an initial stage.

Attention is focused on the need to ensure a balance between the information needs of stakeholders and what data banks are ready to provide. It has been found that quality information is made useful, first of all, for corporate governance. If comprehensively useful information is not available, it prevents one from seeing the real state of the bank and misleads stakeholders.

The algorithm for establishing the bank's interaction with all key stakeholders was considered. The levels of influence of stakeholders are identified and indicated. The main problems identified in the assessment of the quality of disclosure of banking information are listed. It was concluded that it is important for the bank to be able to adapt to changes without losing the trust of stakeholders and helping them feel like direct participants in the corporate governance process.

Keywords: information; information transparency; bank; information disclosure; stakeholder; corporate governance; competitive advantages.

Fig.: 2. References: 10.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-257-266](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-257-266)

УДК [338.48: 330.341.1]:336(477)

JEL Classification: L83; O31

Олена Олександрівна Зеленська

кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри туризму

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: elena_zelenska_5@ukr.net. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-1000-2427>

Денис Іванович Руснак

аспірант

Національний університет «Чернігівська політехніка» (м. Чернігів, Україна).

E-mail: russnakd5154@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0002-2740-3910>

ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УКРАЇНІ

У статті розглянуто теоретико-прикладні аспекти використання фінансових інструментів для активізації інноваційного розвитку підприємств туристичної індустрії, зокрема туристичної інфраструктури. Метою статті є дослідження сучасних фінансових інструментів інноваційного розвитку туристичної інфраструктури та обґрунтування їх використання в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України. Обґрунтовано важливість інноваційного розвитку підприємств туристичної індустрії для відновлення економіки України. Визначено основні напрями фінансової підтримки державою туристичної індустрії. Проаналізовано основні фінансові інструменти підтримки інновацій на підприємствах туристичної інфраструктури. Запропоновано напрями фінансового управління забезпечення інноваційного розвитку в організаціях і підприємствах туристичної інфраструктури. Обґрунтовано доцільність застосування кластерних ініціатив в управлінні інноваційним розвитком туристичної інфраструктури. Запропоновано алгоритм ухвалення рішення про фінансування кластерної ініціативи у сфері розвитку туристичної інфраструктури та сприяння інноваційному розвитку індустрії туризму.

Ключові слова: інвестиції; інновації; інноваційний розвиток; туризм; туристична інфраструктура; фінансові інструменти.

Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 11.

Постановка проблеми. Сучасні тенденції розвитку туристичної індустрії свідчать про послідовне усвідомлення підприємствами та організаціями, задіяними до надання туристичних послуг, необхідності використання нових управлінських технологій, розробки нових туристичних продуктів, поліпшення якості сервісу з метою як отримання вигоди, так і задоволення потреб ринку. Попри військові дії, Україна володіє достатнім туристичним потенціалом, що має всі можливості для ефективного використання в інтересах національної економіки за умов післявоєнного відновлення. Значення туристичної сфери велике для сталого економічного зростання, підвищення якості життя населення та вирішення соціальних проблем окремих регіонів, забезпечення конкурентоспроможності регіонів в умовах структурних змін в економіці, зростання людського потенціалу. Туризм належить до галузей сервісу, що зумовлює інноваційну діяльність саме з метою удосконалення якості послуг та задоволення потреб клієнтів, та може ефективно розвиватись лише за

умов створення сучасної інфраструктури. Проте не всі підприємства туристичної та пов'язаних галузей намагаються наслідувати тренд інноваційного розвитку, не розуміючи його позитивний вплив у стратегічній перспективі або не маючи достатніх фінансових можливостей. Проте грамотний підхід до управління інноваціями, задіяння ефективних фінансових інструментів може стати важливим джерелом збільшення прибутку підприємств туристичної галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Туристична індустрія та її розвиток, попри занепад галузі в умовах військових дій, окупації частини території та загрози для ведення бізнесу розглядається як пріоритетна сфера розвитку регіональної економіки, що підтверджується активними дослідженнями та напрацюваннями. Так, розвиток індустрії туризму, проблеми залучення інвестицій у галузь знайшли відображення в роботах таких науковців, як Л. Матвійчук, Ю. Дащук [1], Г. Михайліченко [2], А. Моца [3], О. Носирєв [4], А. Помаза-Пономаренко [5], П. Пузирьова [6], О. Роїк [7], Н. Щербакова [8], О. Зарубіна [9] та ін. Проте проблема фінансування проєктів розвитку туристичної сфери, особливо інноваційної діяльності підприємств туристичної інфраструктури потребує додаткових досліджень та доповнення наявних теоретико-прикладних підходів.

Метою статті є дослідження сучасних фінансових інструментів інноваційного розвитку туристичної інфраструктури та обґрунтування їх використання в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України.

Прогресивний розвиток туризму важливий у функціонуванні тих економік, які мають рекреаційний потенціал. З погляду значення для валового внутрішнього продукту вирішення проблем зайнятості населення туризм є достатньо значущим. Специфіка галузі полягає в її здатності формування мультиплікативного ефекту від діяльності туристичних організацій та їхнього впливу на споріднені галузі: ресторанно-готельний бізнес, транспортну інфраструктуру, сферу надання побутових послуг. Крім цього, функціонування галузі пов'язане із захистом культурної спадщини, фінансуванням реконструкції пам'яток історії, розвитком зеленої економіки.

Туристична індустрія як одна з найбільш постраждалих галузей у період військової агресії РФ, має орієнтуватись на використання нових або вдосконалення існуючих підходів до управлінської діяльності та підтримки своєї фінансової стійкості й адаптації до зовнішніх та внутрішніх загроз. Головні підходи у впровадженні інновацій стосуються розробки нових туристичних продуктів, удосконалення маркетингової діяльності та використання цифрових технологій в управлінській діяльності. На ступінь інноваційного розвитку впливають такі чинники:

- попит та пропозиція на ринку туристичних послуг, конкурентна позиція компанії;
- зовнішнє середовище (рівень розвитку науки і техніки, удосконалення законодавчої та юридичної бази, політична та економічна стабільність);

- кадри (вчені, фахівці, підприємці, менеджери, політичні діячі, державні службовці);
- ресурси (природні, виробничі, фінансові, науково-технічні, технологічні, інфраструктура) [10].

Як зазначається у великій кількості публікацій, імперативи нової цифровізації, циркулярної економіки, впровадження наскрізних цифрових технологій принципово змінюють ставлення до вирішення завдань рекреаційного потенціалу регіону з погляду зміщення позицій з економічного та соціального зростання до суспільних та екологічних проблем, до ресурсозбереження та ресурсоефективності [9-11]. Безпосередньо виникає потреба в розробці інноваційних рішень як комплексу заходів, що здатні сприяти ефективності розвитку галузі та створенні умов для надання якісного сервісу та продажу якісного туристичного продукту.

На ефективне функціонування туристичної галузі впливає стан розвитку туристичної інфраструктури, що знаходиться в межах туристичних дестинацій.

Туристична інфраструктура формує базис розвитку туристичної індустрії в конкретному регіоні, натомість завдяки розвитку туристичного бізнесу та підприємства сфери транспорту, будівництва, сфери розміщення та харчування отримують можливість створювати нові робочі місця. Отже, інноваційний розвиток цієї галузі є доцільним і з боку вирішення соціальних проблем регіону.

Основними напрямками фінансової підтримки держави сфери туризму та туристичної інфраструктури є такі:

- розробка та фінансування цільових програм регіонального розвитку туристичної індустрії;
- запровадження податкових пільг суб'єктам господарювання, що впроваджують інновації у своїй діяльності;
- розробка заходів науково-технічної, податкової та кредитно-фінансової політики;
- сприяння впровадженню наукових розробок на основі фінансової допомоги, запровадження грантів, що стосуються туристичної індустрії та пов'язаних галузей.

Для активізації процесів інвестування розвитку туристичної інфраструктури необхідна підтримка держави та виважена політика відповідальних органів виконавчої влади, що передбачає використання дієвих механізмів та інструментів, що сприятимуть підтримці інноваційної сфери. В основу механізмів реалізації інвестиційної політики має бути закладено визначення комплексу об'єктів інвестування за рівнем пріоритетності та моніторинг процесу використання інвестиційних коштів, передусім коштів державної підтримки.

Державна політика інноваційного розвитку в тому числі має включати заходи щодо створення сприятливих умов розвитку туристичної сфери, підвищення ефективності функціонування туристичних компаній з метою максимального задоволення потреб споживачів туристичних послуг. Значна

частка бізнесу у забезпеченні функціонування туристичної інфраструктури належить саме підприємствам, що надають послуги розміщення, транспортних перевезень та громадського харчування. З погляду пристосування до змін ринкового середовища ця сфера є достатньо гнучкою і включає насамперед підприємства малого бізнесу, що дозволяє розвивати внутрішні напрями туристичної сфери та паралельно сприяти розвитку будівельної галузі. Проте перехід на впровадження інноваційних технологій у господарській та управлінській діяльності передбачає зміну традиційних бізнес-моделей з орієнтацією на використання сучасних фінансових інструментів. Отже, політика державної підтримки розвитку туристичної індустрії та, зокрема інфраструктури, спрямована на вирішення комплексу питань економічного, соціального, інвестиційного, фінансового характеру на основі гармонізації інтересів держави, суспільства та галузі.

Інструменти державного фінансування відіграють пріоритетну роль в розвитку туристичної інфраструктури. Дія зазначених інструментів передбачає виділення коштів на програми та проекти, що мають стимулювати бізнес до розвитку цих підприємств та просування туристичного бренду регіону з паралельною підтримкою підприємництва в туристичній сфері. Важливим напрямом виділення коштів, як доводить закордонний досвід, є модернізація готельної сфери, оновлення туристичних маршрутів та створення нових, проведення культурних заходів. Перевагами державного фінансування є можливість виділення одночасно великої кількості фінансових коштів, що надалі можуть бути використані для реалізації великих інноваційних проєктів, що стосуються не лише окремого підприємства, а і комплексу підприємств споріднених галузей та безпосередньо туристичного регіону загалом. Державне фінансування має здебільшого стратегічний характер, що дозволяє реалізувати довгострокові інноваційні проєкти у сфері туристичної інфраструктури. Також характеристикою інструментів державного фінансування є фокусування на підтримці окремих видів туризму й виділенні коштів безпосередньо під конкретний напрям: розвиток сільського чи екологічного туризму, формування бренду окремого міста або регіону як туристичного і т. ін.

Проте, крім інструментів бюджетного фінансування, значної популярності у провідних країнах набувають сучасні фінансові інструменти, що здатні забезпечити інвестиції в невеликі проєкти. Так, використання краудфандингу дозволяє забезпечувати збір коштів під визначений туристичний стартап на основі відповідної підтримки через інтернет-платформу. У формуванні інвестиційного кошика залучаються ресурси від великої кількості зацікавлених осіб та потенційних інвесторів з одночасним формуванням ефективної комунікації між підприємством туристичної інфраструктури та інвесторами. Паралельно із краудфандингом доцільним є використання інструментів краудлендингу, характеристикою якого є можливість залучення інвесторів з інших

країн або галузей та формування спільноти відданих клієнтів. При цьому використання краудлендингової платформи стає можливим залучати експерту думку та обговорювати рекомендації експертів та інвесторів.

В умовах цифровізації економіки поширення набуває використання такого фінансового інструменту, як розумні контракти на засадах технології блокчейн. Використання розумних контрактів не потребує залучення посередників при проведенні фінансових операцій. До того ж є позитивний досвід використання розумних контрактів у сфері налагодження ланцюгів постачання та його подальшого відстеження, створення платформ для обміну активами. Основна мета інструменту – скорочення трансакційних витрат на основі автоматизації угод.

В умовах повоєнного відновлення актуальним може стати такий фінансовий інструмент, як формування туристичних фондів. Європейські країни активно використовують цей інструмент для розвитку туристичної інфраструктури. Перевагами туристичних фондів є наступні:

1. Залучення різноманітних джерел фінансування, оскільки функціонування туристичного фонду дозволяє акумулювати кошти різних джерел для забезпечення розширених можливостей інвестування проєктів. Це можуть бути як кошти великих інвесторів, так і пожертви громадян та представників місцевого бізнесу.

2. Гнучкість та оперативність. Фінансування проєктів розвитку через туристичні фонди є доцільним в умовах швидкої оцінки туристичних проєктів, які не завжди є важливими з погляду державних та регіональних пріоритетів та, відповідно, не можуть бути профінансовані за рахунок державної підтримки.

3. Формування відносин партнерства. Діяльність туристичних фондів, заохочення інвесторів та співпраця з підприємствами передбачають взаємну співпрацю з одночасним залученням громадських організацій, представників місцевої спільноти та туристичних операторів. Подібна співпраця формує підґрунтя для стійкої взаємодії зацікавлених сторін у межах реалізації проєктів розвитку туризму та туристичної інфраструктури.

Залучення банківського капіталу є дієвим інструментом в умовах стабільної економічної системи, проте ринкові загрози та несприятливі макроекономічні умови вимушують банки збільшувати рівень відсоткової ставки, що не завжди влаштовує бізнес. Проте використання венчурних фондів як інститутів спільного інвестування є доцільним для реалізації невеликих проєктів розвитку та стартапів. Водночас підтримка інституту венчурного інвестування за сучасних умов актуалізує питання державних гарантій та розвиток системи страхування, удосконалення чинної нормативно-правової бази, удосконалення наявних механізмів використання венчурного капіталу. У подальшому венчурний капітал сприятиме розвитку інноваційних екосистем та формуванню ефективної взаємодії між інвесторами, стартапами та підприємствами туристичної інфраструктури.

Згідно з організаційного погляду актуальності набуває питання щодо доцільності застосування тих чи інших заходів фінансового менеджменту інноваційними процесами в туристичній індустрії. Дослідження напрацьовані провідних учених [1-3;11] та власні спостереження дозволяють зробити висновок про можливість впровадження таких дій, що здатні забезпечити ефективну реалізацію інновацій в умовах підприємств туристичної інфраструктури (табл. 1).

Таблиця 1

Напрями фінансового управління забезпечення інноваційний розвиток в організаціях і підприємствах туристичної інфраструктури

Напрямок фінансового управління	Управлінські дії (рішення)
Тактичний напрям	Фінансування створення спеціальних груп для розробки та впровадження інновацій залежно від специфіки діяльності підприємства, використання інструментів інноваційного маркетингу
Стратегічний напрям	Дослідження перспектив перспективних фінансових інструментів розвитку інвестиційної діяльності підприємств туристичної інфраструктури, сприяння їхнього впровадження в діяльність організацій
Системний напрям	Проведення системного аналізу інвестиційно-інноваційного середовища функціонування підприємств туристичної інфраструктури, налагодження взаємодії туристичних організацій з метою інноваційно орієнтованого розвитку та участі у міжнародних програмах та проєктах

Джерело: узагальнено на основі [1-3; 11].

Одним із дієвих та ефективних інструментів розвитку галузі є кластеризація та пошук нових джерел інвестування. Проте підприємства туристичної індустрії будуть інвестиційно привабливими лише тоді, коли будуть здатні ініціювати та впроваджувати інновації – як технологічні, так і продуктивні й управлінські, або мати для цього достатній потенціал.

У загальному вигляді алгоритм ухвалення рішення про фінансування кластерної ініціативи у сфері розвитку туристичної інфраструктури та сприяння інноваційному розвитку індустрії туризму представлено на рис. 1.

Доцільно виокремити наступні характеристики туристично-рекреаційних кластерів, які дозволяють сприяти формуванню рекреаційному потенціалу:

- локалізація – туристичний кластер відзначається територіальним взаємозв'язком із певною дестинацією;
- кластер може бути сформований за умов наявності відповідних рекреаційних ресурсів та наявності розвиненої транспортної та сервісної інфраструктури;
- обрання туристичного продукту або групи продуктів як фокусу функціонування кластера;

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

- наявність ефективної комунікаційної взаємодії між суб'єктами кластера;
- розуміння та сприянні досягненню синергетичного ефекту взаємодії учасників кластера;
- наявність системоутворюючої структури, що здійснює комунікаційну функцію та регулює інформаційний обмін між учасниками кластера;
- можливість узгодження інтересів учасників кластера та підсилення конкурентних переваг туристичної галузі регіону.

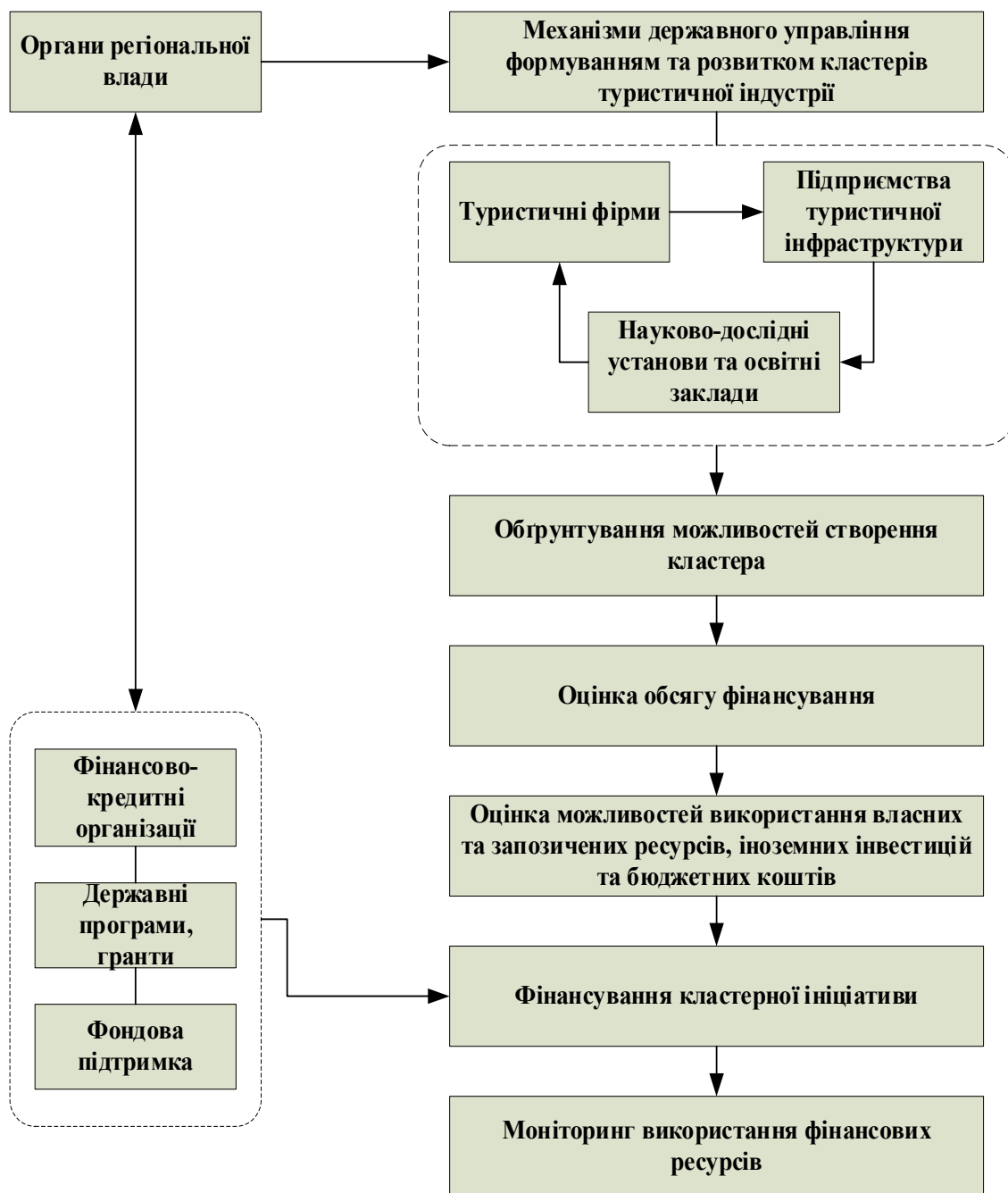


Рис. 1. Алгоритм прийняття рішення про фінансування кластерної ініціативи у сфері розвитку туристичної інфраструктури

Джерело: розробка автора.

Вирішення питання, пов'язаного з розвитком кластерних ініціатив, має врахувати регіональну специфіку та умови локалізації кластера, а також прогнозованого попиту на політику кластера.

Висновки та пропозиції. Питання інвестиційного розвитку туристичної інфраструктури як пріоритетної сфери підприємницької діяльності, фінансування інноваційних проєктів посідає окреме місце в системі факторів інноваційної політики. Проте ефективне використання фінансових ресурсів передбачає створення оптимальних умов для діяльності інвесторів. Це стосується насамперед процесів нормативно-правового регулювання та використання механізму страхування ризиків, що є актуальним в умовах підвищеного рівня небезпеки внаслідок військових дій. Іноземні інвестиції є основою для розвитку туристичної галузі та туристичної інфраструктури, поліпшення якості життя населення, масштабів надання туристичних послуг та їхньої якості, використання досягнень науково-технічного прогресу в туристичній сфері, вирішення проблем екологічної безпеки. Проте підґрунтям залучення інвестицій у розвиток туристичної інфраструктури є поліпшення інвестиційного клімату, зменшення бюрократичних процедур, розширення переліку інструментів фінансового забезпечення, удосконалення регуляторних процедур.

Список використаних джерел

1. Матвійчук Л. Ю. Європейський вектор сталого розвитку індустрії гостинності України / Л. Ю. Матвійчук, Ю. Є. Дацук // *Економіка та суспільство*. – 2022. – Вип. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-28>.
2. Михайліченко Г. І. Антикризова реанімація туристичної галузі України в післявоєнний період / Г. І. Михайліченко, І. В. Дворська // *Бізнес Інформ*. – 2022. – № 8. – С. 146–150.
3. Моца А. Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні / А. Моца, С. Шевчук, Н. Середа // *Економіка та суспільство*. – 2022. – № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31>.
4. Носирев О. Розвиток туризму та індустрії гостинності в стратегії постконфліктного відновлення економіки України / О. Носирев, Т. Деділова, І. Токар // *Соціально-економічні проблеми і держава*. – 2022. – Вип. 1 (26). – С. 55–68.
5. Помаза-Пономаренко А. Л. Розвиток туризму в Україні у воєнний та післявоєнний періоди / А. Л. Помаза-Пономаренко // *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. – 2022. – Том 33 (72), № 5. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.5/02>.
6. Пузирьова П. В. Розвиток стратегічного партнерства на основі створення інноваційної бізнес-моделі повоєнного розвитку туризму в Україні / П. В. Пузирьова. // *Актуальні проблеми економіки*. – 2022. – № 8(254). – С. 39–48.
7. Роїк О. Р. Шляхи розвитку туристичної сфери України у воєнний період / О. Р. Роїк, О. В. Недзвецька // *Науковий вісник Херсонського державного університету*. – 2022. – Вип. 46. – С. 11–15. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2022-46-2>.
8. Щербакова Н. О. Стан туристичної галузі України та процес її відтворення в післявоєнний період / Н. О. Щербакова // *Економіка та суспільство*. – 2022. – № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-17>.
9. Зарубіна А. Сучасні тенденції розвитку внутрішнього туризму / А. Зарубіна, Ю. Онойко, Н. Щербатюк // *Економіка та суспільство*. – 2023. – № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-32>.

10. Щодо розвитку внутрішнього туризму в Україні [Електронний ресурс] / ред. С. Ковалівська та ін. // Аналітична записка Національного інституту стратегічних досліджень НАН України. – Режим доступу: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-06/vnutrishniy-turyzm-v-ukraini.pdf>.

11. Richard W. Butler. Sustainable tourism: A state of the art review / Richard W. Butler // *Tourism Geographies. An International Journal of Tourism Space, Place and Environment*. – 1999. – Vol. 1, Issue 1: Sustainable Tourism. – Pp. 7-25.

References

1. Matviichuk, L.Iu., & Dashchuk, Yu.Ie. (2022). Yevropeiskyi vektor staloho rozvytku industrii hostynnosti Ukrainy [European vector of sustainable development of the hospitality industry in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-28>.

2. Mykhailichenko, H.I., Dvorska, I.V. (2022). Antykryzova reanimatsiia turystychnoi haluzi Ukrainy v pisliavoiennyi period [Anti-crisis resuscitation of the tourist industry of Ukraine in the post-war period]. *Biznes Inform – Business Inform*, 8, 146–150.

3. Motsa, A., Shevchuk, S., & Sereda, N. (2022). Perspektyvy pisliavoiennoho vidnovlennia sfery turyzmu v Ukraini [Prospects for the post-war recovery of tourism in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31>.

4. Nosyriev, O., Dedilova, T., & Tokar, I. (2022). Rozvytok turyzmu ta industrii hostynnosti v stratehii postkonfliktного vidnovlennia ekonomiky Ukrainy [Development of tourism and hospitality industry in the strategy of post-conflict economic recovery in Ukraine]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava – Socio-economic problems and the state*, 1(26), 55–68.

5. Pomaza-Ponomarenko, A.L. (2022). Rozvytok turyzmu v Ukraini u voiennyi ta pisliavoiennyi periody [Development of tourism in Ukraine during the war and postwar periods]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia - Scientific notes of TNU named after V.I. Vernadsky. Series: Public management and administration*, 33(72), 5. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.5/02>.

6. Puzyrova, P.V. (2022). Rozvytok stratehichnohopartnerstva na osnovi stvorennia innovatsiinoi biznes-modeli povoiennoho rozvytku turyzmu v Ukraini [Development of strategic partnership based on the creation of an innovative business model of post-war tourism development in Ukraine]. *Aktualni problem ekonomiky – Actual problems of economics*, 8(254), 39–48.

7. Roik, O.R., & Nedzvetska, O.V. (2022). Shliakhy rozvytku turystychnoi sfery Ukrainy u voiennyi period [Ways to develop the tourism sector of Ukraine during the war period]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu – Scientific Bulletin of Kherson State University*, 46, 11–15. <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2022-46-2>.

8. Shcherbakova, N.O. (2022). Stan turystychnoi galuzi Ukraini ta protsess її vidtvorennia v pislyia voieny period [The camp of the tourist gallery of Ukraine and the process of its implementation in the last war period]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 39. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1353>.

9. Zarubina, A., Onoiko, Yu., & Shcherbatiuk, N. (2023). Suchasni tendentsii rozvytku vnutrishnoho turyzmu. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 48. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/48>.

10. Kovalivska, S. (2020). Shchodo rozvytku vnutrishnoho turyzmu v Ukraini [Regarding the development of domestic tourism in Ukraine]. *Analitychna zapyska Natsionalnogo instytutu stratehichnykh doslidzhen NAN Ukrainy – Analytical note of the National Institute for Strategic Studies of the NAS of Ukraine*. <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-06/vnutrishniy-turyzm-v-ukraini.pdf>.

11. Richard W. Butler. (1999). Sustainable tourism: A state of the art review. *Tourism Geographies (An International Journal of Tourism Space, Place and Environment*, 1(1), 7-25.

Отримано 20.11.2024

UDC [338.48: 330.341.1]:336(477)

Olena Zelenska

PhD in Economics, Associate Professor, Head of Department of Tourism
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: elena_zelenska_5@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-1000-2427>

ResearcherID: [H-1694-2014](https://orcid.org/H-1694-2014)

Denys Rusnak

postgraduate

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: rusnakd5154@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0002-2740-3910>

**FINANCIAL INSTRUMENTS FOR INNOVATIVE DEVELOPMENT
OF TOURISM INFRASTRUCTURE IN UKRAINE**

The article considers theoretical and applied aspects of the use of financial instruments to activate the innovative development of tourism industry enterprises, in particular tourism infrastructure. The purpose of the article is to study modern financial instruments for the innovative development of tourism infrastructure and to justify their use in the conditions of martial law and post-war reconstruction of Ukraine. The tourism industry, as one of the most affected sectors during the period of military aggression, should focus on using new or improving existing approaches to management activities and maintaining its financial stability and adaptation to external and internal threats. The importance of the innovative development of tourism industry enterprises for the restoration of the economy of Ukraine has been substantiated. The policy of state support for the development of the tourism industry and, in particular, infrastructure, is aimed at resolving a complex of issues of an economic, social, investment, and financial nature based on the harmonization of the interests of the state, society, and the industry. The main areas of state financial support for the tourism industry have been determined. The main financial instruments for supporting innovations at tourism infrastructure enterprises have been analyzed. It has been proposed the directions of financial management for ensuring innovative development in organizations and enterprises of tourism infrastructure. The expediency of using cluster initiatives in managing the innovative development of tourism infrastructure has been substantiated. It has been proposed the algorithm for making a decision on financing a cluster initiative in the field of tourism infrastructure development and promoting innovative development of the tourism industry.

Keywords: investments; innovations; innovative development; tourism; tourism infrastructure; financial instruments.

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

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-267-278](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-267-278)

УДК 336.77(477)

JEL Classification: G21

Ірина Володимирівна Садчикова

кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: aspirant_chstu@stu.cn.ua. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5144-1306>

ResearcherID: F-4936-2014. Scopus: 57210807736

Мирослав Володимирович Євсієнко

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: mirius@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-8782-0414>

ІНФРАСТРУКТУРНІ ПЕРЕДУМОВИ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ КРЕДИТНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

У статті висвітлено тлумачення поняття «інфраструктура кредитної системи» вітчизняними науковцями та подане авторське визначення представленого терміна. Визначено складові елементи інфраструктури кредитної системи, а саме: банківська система, що представлена центральним елементом, який включає центральний банк (НБУ) та комерційні банки; небанківські фінансово-кредитні установи; цифрові платіжні системи; інформаційні системи; нормативно-правова база кредитного забезпечення; інститути інфраструктури кредитного ринку. Представлені основні функції інфраструктурного розвитку кредитної системи, а саме: управління кредитними ризиками, забезпечення стабільності кредитної системи, захист прав споживачів кредитних послуг. Графічно представлено ключові аспекти інфраструктурних передумов. Деталізовано елементи ключових аспектів інфраструктурних передумов, такі як: правова та регуляторна інфраструктура; інформаційна інфраструктура; технологічна інфраструктура; інституційна інфраструктура. Досліджені особливості формування FinTech-інновацій інфраструктурної складової кредитної системи, які включають у себе: відкритість кредитних операцій; підвищення ефективності автоматизації процесів та використання нових цифрових технологій; стійкість інфраструктурних FinTech-інновацій для цифровізації фінансово-кредитних технологій та проведених кредитних операцій; інтеграція у глобальну світову кредитну економічну систему. Розглянуто позитивний вплив інфраструктурних факторів сталого розвитку кредитної системи, а саме: зниження ризиків кредитування; підвищення привабливості інвестиційного клімату в державі; спрощення доступу до фінансово-кредитних послуг. Дано авторське визначення категорії «інфраструктурні фактори впливу сталого розвитку кредитної системи України». Графічно зображена схема інфраструктурних факторів впливу сталого розвитку кредитної системи України, які включають у себе такі складові: стабільність економічних умов; податкова та регуляторна політика; підтримка розвитку малого та середнього бізнесу; адекватна політична підтримка та політична стабільність.

Ключові слова: кредит; кредитна система; інфраструктура; банківський нагляд; фінансово-кредитні відносини; інновації; технології; стійкий розвиток; кредитний ринок.

Рис.: 2. Табл.: 1. Бібл.: 19.

Постановка проблеми. Інноваційно розвинена, сучасна та стабільна кредитна система України є потужним каталізатором стійкого економічного розвитку держави. Кредитна система України забезпечує бізнес-структури та громадян, необхідними фінансово-кредитними ресурсами для інвестицій, розширення виробництва та створення нових робочих місць. Ефективна кредитна система стимулює розвиток інновацій, оскільки підприємства мають

можливість залучати додаткові дешеві фінансові інвестиційні кошти для реалізації нових ідей та технологій. Інфраструктурні передумови, які гарантуватимуть стійкий розвиток кредитній системі України, є стратегічно орієнтованим аспектом та включають у себе низку взаємопов'язаних системних елементів, таких як: інноваційна фінансова інфраструктура, техніко-технічна інфраструктура, фінансово-цифрова інфраструктура, стабільність законодавства, що регулює кредитні відносини та захист прав кредиторів і позичальників, рівень розвитку інформаційних систем у банках та інших фінансових установах, наявність безпечних та ефективних каналів електронних платежів і цифрову грамотність населення та бізнесу. Проте недостатньо розкритими залишаються питання, щодо аналізу наявних проблем та перешкод, для розвитку кредитної системи України та її інфраструктурного забезпечення. Не повністю визначеними залишаються питання оцінки впливу різних інфраструктурних факторів на стабільність та ефективність сталого розвитку кредитної системи України. Таким чином, можемо стверджувати, що вибрана тема дослідження є надзвичайно актуальним питанням, яке безпосередньо впливає на економічне зростання країни та забезпечує її економічну безпеку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні положення та практичні аспекти інфраструктурних передумов сталого розвитку кредитної системи України досліджувалися багатьма вітчизняними й закордонними науковцями, зокрема: Н. С. Ніколенко, О. А. Кулініч, Л. І. Федоришина, К. Р. Кучер, Д. І. Лиштван, А. В. Буряк, В. О. Максимкін, Т. О. Пушкар, З. М. Тітенко, В. А. Пасічний, Ю. В. Біляк, Д. В. Сумар, І. Паррадо, К. Неанідіс, Н. Бассо, О. Госалес, М. Юргаліс та інші. У наукових працях перерахованих учених розглянуто проблемні питання щодо розвитку кредитної системи України в контексті глобальних економічних трансформацій та викликів. Проте недостатньо розкритими залишаються питання теоретичного обґрунтування інфраструктурного забезпечення ефективного функціонування фінансово-кредитного сектору. Нечітко визначена роль інфраструктурного забезпечення передумов сталого розвитку кредитного сектору в інтеграційних системних викликах з погляду впливу глобальних фінансових потоків та впровадження новітніх цифрових інноваційних фінансово-кредитних технологій.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Інфраструктурне забезпечення сталого розвитку кредитної системи України постає перед багатьма проблемами, оскільки велика кількість фінансово-кредитних операцій усе ще виконуються вручну, не є автоматизованими, що призводить до помилок, спричинених людським фактором, та значно уповільнює обслуговування і веде до непропорційного збільшення витрат. Велика кількість кредитних структур в Україні, що впровадили онлайн-банкінг та цифрові мобільні додатки, не призвели до повної автоматизації багатьох процесів, пов'язаних із кре-

дитуванням, таких як скоринг, оцінка кредитного забезпечення, усе ще залишається не автоматизованим.. Відсутність єдиних стандартів та інтеграційних рішень щодо розвитку інфраструктури кредитного ринку призводить до складнощів у взаємодії між різними кредитними системами, різних фінансово-кредитних установ, що ускладнює обмін даними та надання комплексних кредитних послуг. Велика частина нормативно-правової бази, що регулює діяльність кредитних установ в Україні, була розроблена ще за радянських часів і не відповідає сучасним глобальним кредитним викликам. У сільській місцевості, прифронтових регіонах, доступ до кредитних ритейл-точок та POS-терміналів суворо обмежений або взагалі зупинені будь-які кредитні відносини, що негативно впливає на інфраструктурне забезпечення кредитного процесу. Перераховані проблемні аспекти та дискусійні питання є недостатньо вирішеними, потребують ширшого теоретичного аналізу й обґрунтування.

Мета статті. Метою цієї статті є дослідження теоретичних положень інфраструктурних передумов сталого розвитку кредитної системи України.

Виклад основного матеріалу. Проблема вирішення питання про інфраструктурні передумови сталого розвитку кредитної системи України є надзвичайно актуальною, особливо в контексті сучасних економічних викликів та прагнення до європейської інтеграції в сучасні цифрові фінансово-кредитні ринки. Інфраструктура кредитної системи в цьому випадку розуміється не лише як фізична мережа (будівлі, технічне та мережеве обладнання), але і як сукупність систем, процесів та інституцій, які забезпечують функціонування кредитної системи на високому рівні. Розглянемо детальніше тлумачення поняття «інфраструктура кредитної системи» вітчизняними науковцями, результати занесемо в таблицю 1.

Таблиця 1

Тлумачення науковцями поняття «інфраструктура кредитної системи»

Автор	Тлумачення терміна
1	2
В. Д Опарін, В. М. Федосов	складний системний процес, який включає в себе такі інфраструктурні елементи як: інституційна складова, інформаційна складова, законодавча складова, соціальна складова.
М. Н. Олексієнко	чітко визначена законодавчими актами мережа учасників кредитних ринків та відповідних інститутів, які виступають сполучною ланкою між кредиторами і позичальниками
Н. В. Іванова	сукупність управлінських, інституційних та обслуговуючих складових вітчизняного кредитного ринку
В. С. Ольшанський	сукупність елементів непрямого кредитування, представлених фінансово-кредитними посередниками, банками та небанківськими фінансово-кредитними установами, а також сукупність елементів прямого кредитування, представлені уповноваженими фінансовими-кредитними установами

Закінчення таблиці 1

1	2
І. В. Садчикова	це складна динамічна, багатоаспектна відкрита система, яка забезпечує функціонування різних фінансово-кредитних установ в процесі здійснення кредитної діяльності шляхом взаємодії його суб'єктів (кредиторів та позичальників) на основі купівлі-продажу кредитних послуг та впливає на розвиток всього кредитного ринку
О. В. Богуславський	сукупність окремих складових елементів кредитної системи, яким притаманні специфічні ознаки функціонування і розвитку
І. М. Бойчик	сукупність чітко сформованих інфраструктурних об'єктів та інших системних елементів, що напряму впливають на розвиток кредитної системи

Джерело: структуровано автором на основі [1; 2; 6; 11; 15; 16; 18].

Як видно з табл. 1, тлумачення поняття інфраструктура кредитної системи вітчизняними науковцями є досить різноманітним і абстрактним, тому пропонуємо авторське визначення цього поняття, а саме: інфраструктура кредитної системи – це сукупність установ, механізмів та правил, що забезпечують ефективне функціонування вітчизняної кредитної системи та створюють умови для надання кредитних послуг, управління ризиками та забезпечення стабільності фінансово-кредитної системи держави. Складовими елементами інфраструктури кредитної системи виступають:

– банківська система, що представлена центральним елементом, який включає центральний банк (НБУ) та комерційні банки, НБУ встановлює правила кредитної політики, регулює діяльність банків та забезпечує ліквідність системи; комерційні банки надають кредити та інші види кредитних зобов'язань [4];

– небанківські фінансово-кредитні установи, до них належать кредитні спілки, ломбарди, лізингові компанії, вони доповнюють банківську систему, надаючи спеціалізовані кредитні послуги [3];

– цифрові платіжні системи, представлені сукупністю інструментів та процедур, які забезпечують переказ коштів між різними учасниками кредитних відносин;

– інформаційні системи, представлені специфічним вузьконаправленим фінансово-кредитним програмним забезпеченням та хмарними базами даних, які використовуються для обробки кредитної інформації, управління ризиками та забезпечення прозорості кредитної системи;

– нормативно-правова база кредитного забезпечення, представлена сукупністю законів, нормативних актів та стандартів, які регулюють діяльність учасників кредитної системи та захищають інтереси споживачів кредитних послуг;

– інститути інфраструктури кредитного ринку, представлені рейтинговими агентствами та іншими установами з оцінки кредитного навантаження, які забезпечують інформаційний супровід кредитних справ і доступ до них всіх учасників кредитної системи, для виваженого та неупередженого аналізу кредитних історій позичальників [13].

Інфраструктура кредитної системи держави, забезпечує необхідні інструменти та механізми для оцінки кредитоспроможності позичальників, оформлення кредитних договорів та моніторингу виконання зобов'язань, базуючись на встановлених функціях, таких як [9]:

– управління кредитними ризиками, представлена інфраструктура допомагає кредитним установам ідентифікувати, оцінювати та управляти ризиками, пов'язаними з кредитуванням;

– забезпечення стабільності кредитної системи, представлена інфраструктура сприяє довірі до функціонування кредитної системи, запобігає виникненню фінансових криз та забезпечує безперебійне функціонування економіки;

– захист прав споживачів кредитних послуг, представлена інфраструктура забезпечує прозорість умов надання кредитів, захищає споживачів від шахрайства та недобросовісної конкуренції.

Виходячи із вищенаведеного, зазначимо, що інфраструктурні передумови розвитку кредитної системи є важливим фактором для сталого економічного зростання, який включає в себе специфічні ключові аспекти інфраструктурних передумов, що представлені на рис. 1.

На рис. 1, ми бачимо складові ключових аспектів інфраструктурних передумов.

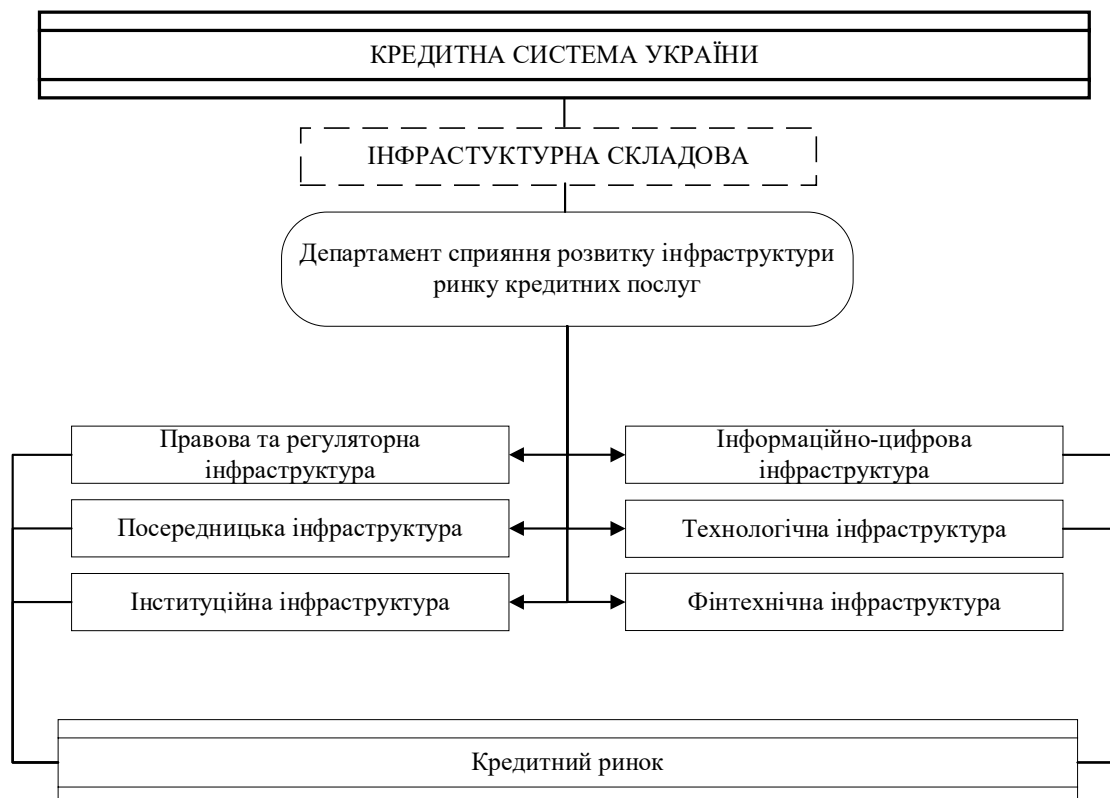


Рис. 1. Ключові аспекти інфраструктурних передумов
Джерело: згруповано автором на основі [5; 17].

Розглянемо детальніше основні складові елементи:

1. Правова та регуляторна інфраструктура:

- стабільне законодавство, що регулює кредитні відносини, захищає права кредиторів та позичальників, забезпечує прозорість кредитних операцій;
- ефективний кредитний нагляд, який здійснює Національний банк України, спрямований на забезпечення кредитної стабільності, запобігання кризам та захист інтересів споживачів;
- боротьба з корупцією та створення умов для чесного бізнесу, зменшення тіньової економіки та підвищення довіри до кредитної системи.

2. Інформаційна інфраструктура:

- розвиток кредитних реєстрів, шляхом збору та обробки інформації про кредитну історію позичальників для оцінки ризиків та прийняття обґрунтованих кредитних рішень;
- електронно-цифрова ідентифікація позичальників – спрощення процедур отримання кредитів за допомогою електронно-цифрових підписів та інших цифрових фінансово-кредитних інструментів;
- цифровізація кредитних послуг, відображає розробку та впровадження онлайн-банкінгу, мобільних додатків, інтернет-платежів для підвищення доступності кредитних послуг [12].

3. Технологічна інфраструктура:

- сучасні кредитні системи, включають у себе впровадження новітніх технологій для обробки кредитних транзакцій, управління ризиками та забезпечення безпеки даних при обробці кредитних заявок;
- інтернет-з'єднання – надання високошвидкісного доступу до Інтернету для забезпечення безперебійної роботи фінансово-кредитних систем та онлайн-сервісів;
- кібербезпека кредитних операцій, полягає в організації захисту кредитної системи від кібератак та інших загроз інформаційної безпеки.

4. Інституційна інфраструктура:

- розвиток позицій кредитного ринку, шляхом створення умов для залучення додаткових вільних джерел коштів і подальшого їх залучення в нові цифрові кредитні програми;
- підтримка малого та середнього бізнесу, через розробку спеціальних кредитних програм, спрощення доступу до фінансування для підприємців [8; 14];
- співпраця з міжнародними кредитними інституціями, шляхом залучення досвіду та фінансової підтримки для розвитку кредитної системи.

Інфраструктура вітчизняної кредитної системи демонструє значний потенціал у розвитку цифрових кредитних фінансових технологій (FinTech). Попри численні виклики, зокрема й пов'язані з війною, інновації у кредитному секторі продовжують активно розвиватися. FinTech-інновації інфраструктурної складової включають у себе:

- відкритість кредитних операцій – FinTech-інфраструктура робить кредитні послуги доступнішими для широкого кола споживачів, особливо для тих, хто раніше не мав доступу до цифрових фінансово-кредитних послуг;
- підвищення ефективності полягає в автоматизації процесів та використанні нових цифрових технологій, що дозволяють знизити витрати та підвищити швидкість обробки кредитних транзакцій;
- стійкість інфраструктурних FinTech-інновацій, полягає в тому, що цифрові фінансово-кредитні технології допомагають створити більш стійку кредитну систему, здатну протистояти різним викликам та загрозам, включаючи економічні кризи та військові дії;
- інтеграція у глобальну світову кредитну економічну систему, що підносить на новий рівень розвиток FinTech-інновацій у кредитній сфері та сприяє інтеграції України в глобальну економічну фінансово-кредитну систему.

Розуміння взаємозв'язку між інфраструктурою та кредитуванням є ключовим для ефективного розвитку економіки будь-якої країни. Інфраструктурні передумови сталого розвитку кредитної системи України складаються з певних факторів інфраструктурного впливу, що безпосередньо взаємодіють із кредитною системою та її учасниками для забезпечення безперебійних та ефективних взаємовідносин. Інфраструктурні фактори впливу сталого розвитку кредитної системи України представлені сукупністю політичних, економічних, фінансових, податкових, технологічних, фінтех-систем і мереж, що забезпечують функціонування ефективного та прозорого кредитного ринку й мають значний вплив на доступність кредитних продуктів та їх умови кредитування. Розглянемо позитивний вплив інфраструктурних факторів сталого розвитку кредитної системи на кредитування загалом:

1. Зниження ризиків кредитування:

- логістика, представлена розвиненою транспортною інфраструктурою (дороги, залізниці, порти), що безпосередньо сприяє ефективній доставці товарів, знижуючи ризики невиконання зобов'язань за кредитами для підприємств, що займаються виробництвом та торгівлею;
- комунікації, які включають сучасні телекомунікаційні мережі, що дозволяють автоматизувати процеси кредитування, забезпечуючи прозорість та оперативність;
- енергетика, забезпечує стабільне енергопостачання та знижує витрати підприємств, підвищуючи їхню платоспроможність по відкритих кредитних лініях.

2. Підвищення привабливості інвестицій:

- інвестиційний клімат, який створює сприятливі умови для інвестування, що приваблює як місцевих, так і іноземних кредиторів;
- зростання економіки, через прямі інвестиції в інфраструктуру, стимулюють економічне зростання, що, в свою чергу, збільшує попит на кредитування.

3. Спрощення доступу до фінансово-кредитних послуг:

– ритейл-точки, POS-точки представлені розгалуженою мережею кредитних відділень та точок самообслуговування або універсальних банкоматів на прийом/видачу коштів, забезпечує зручний доступ до кредитних послуг у віддаленому режимі;

– фінтех-сервіси, супроводжують розвиток цифрових фінтех-технологій, що дозволяє надавати кредитні послуги онлайн, розширюючи доступ до кредитування фізичних та юридичних осіб [10].

Таким чином, можемо визначити, що інфраструктурні фактори впливу сталого розвитку кредитної системи України – це сукупність політичних та економічних внутрішньосистемних структур, які створюють певні умови (базис) для функціонування учасників кредитних відносин. Розглянемо їхню структуру, подану на рис. 2.

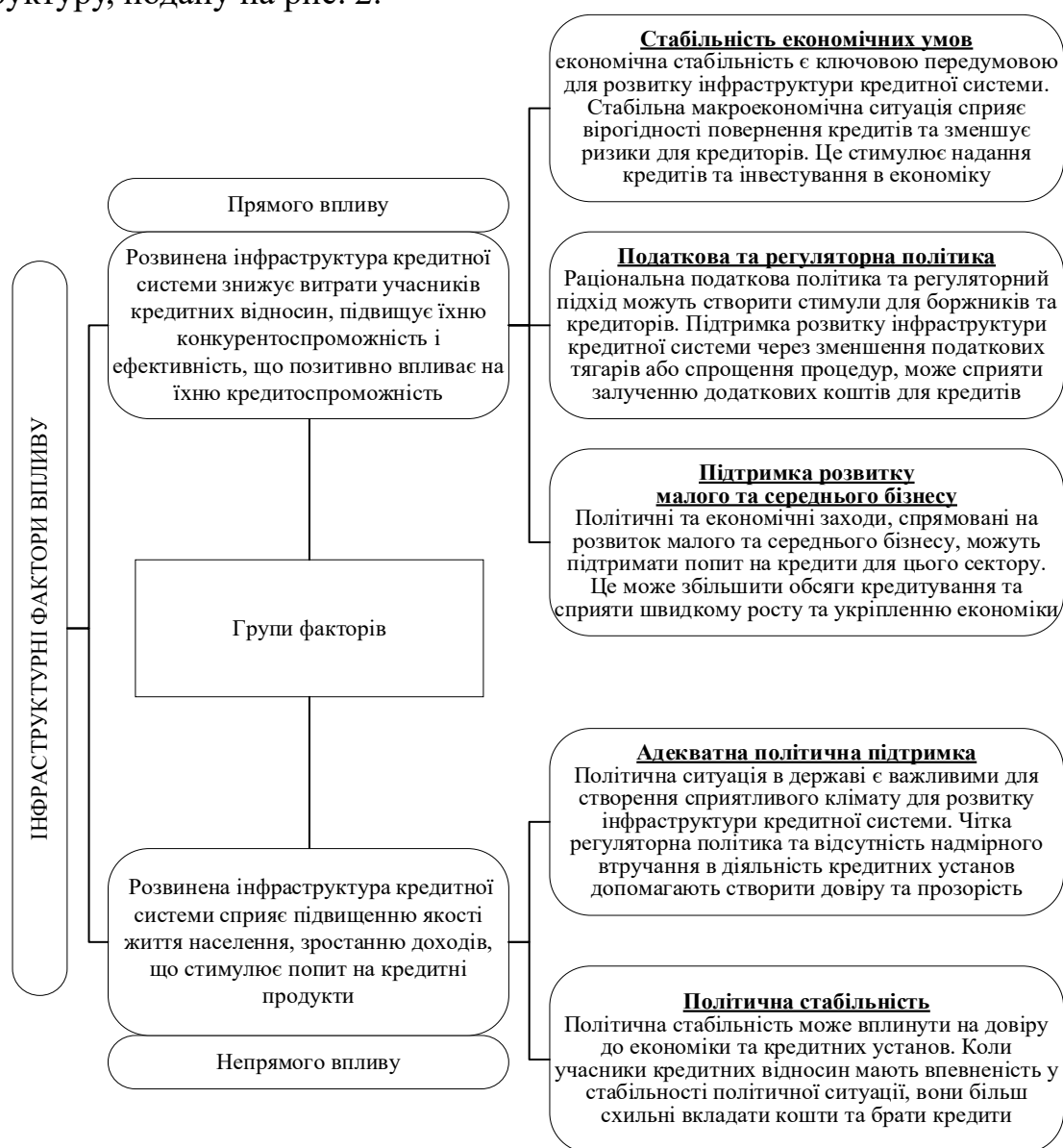


Рис. 2. Інфраструктурні фактори впливу сталого розвитку кредитної системи України

Джерело: згруповано автором на основі [7; 19].

Наведені на рис. 2 політичні та економічні інфраструктурні фактори впливу сталого розвитку кредитної системи України, мають вагомий вплив на розвиток кредитування та визначають стабільність і здатність ринку кредитування в Україні, залучати інвестиції для надання ширших кредитних програм. При належному врахуванні інфраструктурні фактори впливу сталого розвитку кредитної системи, можуть сприяти створенню стабільної та зростаючої кредитної системи, яка підтримує високі темпи зростання економіки та покращення життєвого рівня підприємств та населення.

Висновки і пропозиції. Стабільний розвиток кредитної системи України вимагає комплексного підходу, який включає в себе розвиток інфраструктурних передумов. Інвестиції в інформаційні технології, розвиток платіжної інфраструктури, вдосконалення регуляторного середовища, підвищення кваліфікації персоналу та зміцнення інституційної спроможності є ключовими факторами, які сприяють стабільності та ефективності фінансово-кредитного сектору України. Проте такі кроки неможливо реалізувати без розробки та реалізації державної стратегії розвитку кредитної системи, а саме – створення програм розвитку кредитного сектору та визначення пріоритетних напрямів інвестицій. Описані процеси сприятимуть створенню сприятливого середовища для інфраструктурного розвитку фінансово-кредитних цифрових технологій та підтримці стартапів на кредитному ринку. Активне співробітництво з міжнародними фінансово-кредитними інституціями та обмін досвідом зможуть укріпити позиції вітчизняної кредитної системи та її інфраструктуру. Реалізація зазначених заходів дозволить створити сучасні та ефективні інфраструктурні передумови сталого розвитку кредитної системи, яка буде сприяти швидкому економічному зростанню та цифровізації національної економіки.

Список використаних джерел

1. Богуславський О. В. Основні підходи до вивчення елементів кредитної інфраструктури у сучасній економіці та особливості їх застосування / О. В. Богуславський // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2016. – Вип. 1. – С. 69–76.
2. Бойчик І. М. Кредитна інфраструктура: сутність та характеристика / І. М. Бойчик // Сталий розвиток економіки. 2013. № 3. С. 34–41.
3. Ватаманюк З. Небанківські фінансові інститути в економічній системі України / З. Ватаманюк, О. Дорош // Фінанси України. – 2003. – № 3. – С. 119–127.
4. Дзюблюк О. В. Фінансова стійкість банків як основа ефективного функціонування кредитної системи : монографія / О. В. Дзюблюк, Р. В. Михайлюк. – Тернопіль : ТНЕУ, 2013. – 316 с.
5. Іваницька О. О. Концептуальний підхід щодо регулювання розвитку фінансово-кредитної інфраструктури в Україні / О. О. Іваницька // Державне управління: теорія та практика. – 2006. – № 1. – С. 51–60.
6. Іванова Н. В. Кредитна інфраструктура та її місце в регіональному економічному просторі / Н. В. Іванова // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2017. – С. 11–14.
7. Мацелюх Ю. В. Інституційний аналіз функціонування та розвитку кредитного ринку / Ю. В. Мацелюх // Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та права : збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 10 листопада 2018 р.): у 8 ч. – Полтава : ЦФЕНД, 2018. – Ч. 4. – 63 с.

8. Мельников І. М. Інституційне забезпечення трансформації державного регулювання фінансового ринку України / І. М. Мельников // Економіка та держава. – 2017. – № 9. – С. 96–101.
9. Молохова Я. К. Фінансові посередники як індикатори соціально-економічного розвитку країни / Я. К. Молохова // Економічні науки. Серія: Облік і фінанси. – 2012. – Вип. 9(2). – С. 431–437.
10. Науменкова С. В. Розвиток фінансового сектору України в умовах формування нової фінансової архітектури : монографія / С. В. Науменкова, С. В. Міщенко. – Київ : Університет банківської справи НБУ, Центр наукових досліджень НБУ, 2009. – 384 с.
11. Олексієнко М. Н. Кредит і кредитні правовідносини: економічна природа і практика законодавчого регулювання / М. Н. Олексієнко, В. С. Ольшанський, Е. В. Першиков. – Київ : Либідь, 2014. – 220 с.
12. Опарін В. М. Фінансова система України (теоретико-методологічні аспекти): монографія / В. М. Опарін. – Київ : КНЕУ, 2005. – 240 с.
13. Поліщук Є. А. Діяльність небанківських кредитних установ в інституційній структурі ринку : монографія / Є. А. Поліщук. – Київ : КНЕУ, 2014. – 141 с.
14. Рачинська Г. В. Система інфраструктурного забезпечення підприємств малого і середнього бізнесу / Г. В. Рачинська, Л. С. Лісовська // Національний університет «Львівська політехніка». – 2012. – № 3. – С. 211–216.
15. Садчикова І. В. Сутність, особливості та функції інфраструктури кредитного ринку / І. В. Садчикова, В. С. Садчиков // Розвиток ринку фінансових послуг в умовах становлення цифрової економіки : колективна монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. М. В. Дубини. – Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2022. – С. 77-125.
16. Садчикова І. Концептуальні положення обґрунтування сутності категорії «інфраструктура» / І. Садчикова // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2020. – № 4(24). – С. 155-169.
17. Стеценко Б. С. Інституційна фінансова інфраструктура: глобальні імперативи та українські реалії : монографія / Б. С. Стеценко. – Київ : КНЕУ, 2019. – 247 с.
18. Фінансова інфраструктура України: стан, проблеми та перспективи розвитку: монографія / за заг. ред. В. Д. Опаріна, В. М. Федосова. – Київ : КНЕУ, 2016. – 695 с.
19. Чуницька І. І. Інфраструктурний потенціал кредитного ринку: наукові підходи до визначення та напрямів практичної реалізації / І. І. Чуницька // Малий і середній бізнес. – 2014. – № 3-4 (58-59). – С. 169–174.

References

1. Bohuslavskiy, O.V. (2016). Osnovni pidkhody do vyvchennia elementiv kredytnoi infrastruktury u suchasni ekonomitsi ta osoblyvosti yikh zastosuvannia [Basic approaches to the study of elements of credit infrastructure in the modern economy and features of their application]. *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky – Theoretical and Applied Problems of Economics*, 1, 69–76.
2. Boichyk, I.M. (2013). Kredytna infrastruktura: sutnist ta kharakterystyka [Credit infrastructure: essence and characteristics]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable development of the economy*, (3), 34–41.
3. Vatamaniuk, Z., Dorosh, O. (2003). Nebankivski finansovi instytuty v ekonomichnii systemi Ukrainy [Non-bank financial institutions in the economic system of Ukraine]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, (3), 119–127.
4. Dziubliuk, O.V., Mykhailiuk, R.V. (2013). *Finansova stiiikist bankiv yak osnova efektyvnoho funktsionuvannia kredytnoi systemy [Financial stability of banks as a basis for the effective functioning of the credit system]*. TNEU.

5. Ivanytska, O.O. (2006). Kontseptualnyi pidkhid shchodo rehuliuвання rozvytku finansovo-kredytnoi infrastruktury v Ukraini [Conceptual approach to regulating the development of financial and credit infrastructure in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka – State administration: theory and practice*, (1), 51–60.

6. Ivanova, N.V. (2017). Kredytna infrastruktura ta yii mistse v rehionalnomu ekonomichnomu prostori [Credit infrastructure and its place in the regional economic space]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University*, 11–14.

7. Matseliukh, Yu.V. (2018). Instytutysiinyi analiz funktsionuvannya ta rozvytku kredytnoho rynku [Institutional analysis of the functioning and development of the credit market]. *Aktualni pytannia ekonomiky, obliku, finansiv ta prava : zbi-rnyk tez dopovidei mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii – Current issues of economics, accounting, finance and law: collection of abstracts of the international scientific and practical conference* (Vol. 4). TsFEND.

8. Melnykov, I.M. (2017). Instytutsiine zabezpechennia transformatsii derzhavnoho rehuliuвання finansovoho rynku Ukrainy [Institutional support for the transformation of state regulation of the financial market of Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, (9), 96–101.

9. Molokhova, Ya.K. (2012). Finansovi poserednyky yak indykatory sotsialno-ekonomichnoho rozvytku krainy [Financial intermediaries as indicators of the country's socio-economic development]. *Ekonomichni nauky. Serii: Oblik i finansy – Economic Sciences. Series: Accounting and Finance*, 9(2), 431–437.

10. Naumenkova, S.V., Mishchenko, S.V. (2009). *Rozvytok finansovoho sektoru Ukrainy v umovakh formuvannya novoi finansovoi arkhitektury [Development of the financial sector of Ukraine in the conditions of the formation of a new financial architecture]*. Universytet bankivskoi spravy NBU, Tsentr naukovykh doslidzhen NBU.

11. Oleksienko, M.N., Olshanskyi, V.S., Pershykov, E.V. (2014). *Kredyt i kredytni pravovidnosyny: ekonomichna pryroda i praktyka zakonodavchoho rehuliuвання [Credit and credit legal relations: economic nature and practice of legislative regulation]*. Lybid.

12. Oparin, V.M. (2005). *Finansova systema Ukrainy (teoretyko-metodolohichni aspekty) [Financial system of Ukraine (theoretical and methodological aspects)]*. KNEU.

13. Polishchuk, Ye.A. (2014). *Diialnist nebankivskykh kredytnykh ustanov v instytutsiinii strukturi rynku [Activities of non-bank credit institutions in the institutional structure of the market]*. KNEU.

14. Rachynska, H.V., Lisovska, L.S. (2012). Systema infrastruktturnoho zabezpechennia pidpriemstv maloho i serednoho biznesu [System of infrastructure support for small and medium-sized businesses]. *Natsionalnyi universytet “Lvivska politekhnikha” – National University “Lviv Polytechnic”*, (3), 211–216.

15. Sadchykova, I.V., Sadchykov, V.S. (2022). *Sutnist, osoblyvosti ta funktsii infrastruktury kredytnoho rynku [The essence, features and functions of the credit market infrastructure]*. In M.V. Dubyna (Ed.), *Rozvytok rynku finansovykh posluh v umovakh stanovlennia tsyfrovoi ekonomiky – Development of the financial services market in the context of the emergence of a digital economy* (pp. 77-125). NU «Chernihivska politekhnikha».

16. Sadchykova, I. (2020). Kontseptualni polozhennia obgruntuvannya sutnosti katehorii “infrastruktura” [Conceptual provisions of substantiation of the essence of the category “infrastructure”]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, (4(24)), 155-169.

17. Stetsenko, B.S. (2019). *Instytutsiina finansova infrastruktura: hlobalni imperatyvy ta ukraïnski realii [Institutional financial infrastructure: global imperatives and Ukrainian realities]*. KNEU.

18. Oparina, V.D., Fedosov, V.M. (2016). *Finansova infrastruktura Ukrainy: stan, problemy ta perspektyvy rozvytku* [Financial infrastructure of Ukraine: state, problems and development prospects]. KNEU.

19. Chynytska, I.I. (2014). *Infrastrukturnyi potentsial kredytnoho rynku: naukovi pidkhody do vyznachennia ta napriamiv praktychnoi realizatsii* [Infrastructure potential of the credit market: scientific approaches to definition and directions of practical implementation]. *Malyi i serednii biznes – Small and medium business*, (3-4(58-59)), 169–174.

Отримано 18.11.2024

UDC 336.77(477)

Iryna Sadchykova

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: aspirant_chstu@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5144-1306>

ResearcherID: [F-4936-2014](https://orcid.org/0000-0001-5144-1306). **Scopus Author ID:** [57210807736](https://orcid.org/0000-0001-5144-1306)

Myroslav Ievsiienko

PhD Student of the Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine).

E-mail: mirius@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0003-8782-0414>

INFRASTRUCTURE REQUIREMENTS FOR THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE CREDIT SYSTEM OF UKRAINE

The article highlights the interpretation of the concept of "infrastructure of the credit system" by domestic scientists and presents the author's definition of the presented term. The components of the infrastructure of the credit system are defined, namely: the banking system, which is represented by the central element, which includes the central bank (NBU) and commercial banks; non-bank financial and credit institutions; digital payment systems; information systems; regulatory framework of credit provision; credit market infrastructure institutes. The main functions of the infrastructural development of the credit system are presented, namely: credit risk management, ensuring the stability of the credit system, protecting the rights of consumers of credit services. Key aspects of infrastructure prerequisites are graphically presented. Elements of key aspects of infrastructure prerequisites are detailed, such as: legal and regulatory infrastructure; information infrastructure; technological infrastructure; institutional infrastructure. Peculiarities of the formation of FinTech innovations of the infrastructural component of the credit system, which include: democratization of credit operations; increasing the efficiency of process automation and the use of new digital technologies; sustainability of infrastructural FinTech innovations for the digitalization of financial and credit technologies and credit transactions; integration into the global world credit economic system. The positive impact of infrastructural factors on the sustainable development of the credit system is considered, namely: reduction of lending risks; increasing the attractiveness of the investment climate in the state; simplifying access to financial and credit services. The author's definition of the category "infrastructural factors influencing the sustainable development of the credit system of Ukraine" is given. The scheme of infrastructural factors influencing the sustainable development of the credit system of Ukraine is graphically depicted, which include the following components: stability of economic conditions; tax and regulatory policy; support for the development of small and medium-sized businesses; adequate political support and political stability.

Key words: credit; credit system; infrastructure; banking supervision; financial and credit relations; innovations; technologies; sustainable development; credit market.

Fig.: 2. Table: 1. References: 19.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-279-290](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-279-290)

УДК 657.2:061

JEL Classification: M40

Олександр Олексійович Сидоренко

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, обліку і оподаткування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: aleksalekseevih@stu.cn.ua. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5478-0688>.

ResearcherID: F-2724-2016

ОБЛІК ОТРИМАННЯ ГУМАНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ У ОТРИМУВАЧА ЗА НП(С)БО ЧИ МСФЗ

У статті проведено критичний аналіз чинного нормативно-правового забезпечення обліку гуманітарної допомоги, зокрема: Закону України «Про гуманітарну допомогу», Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», «Порядку бухгалтерського обліку гуманітарної допомоги», НП(с)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», НП(с)БО 9 «Запаси», НП(с)БО 25 «Спрощена фінансова звітність», Концептуальної основи та МСФЗ, що дозволило обґрунтувати необхідність розробки окремої методики обліку операцій з отримання гуманітарної допомоги у отримувача. Відповідно в роботі розроблено та представлено методiku обліку операцій з отримання гуманітарної допомоги, у її отримувача, виходячи з мети такого отримання та принципу привалювання сутності над формою, зокрема в частині відображення на рахунках обліку надходження гуманітарної допомоги залежно від очікуваного терміну її розподілу (перерозподілу) між набувачами з дотриманням її цільового призначення за умови ведення обліку за загальним чи спрощеним планом рахунків із використанням НП(С)БО чи МСФЗ.

Ключові слова: облік; гуманітарна допомога; окремий облік; методика; отримувач; НП(с)БО; МСФЗ.

Рис.: 1. Бібл.: 13.

Постановка проблеми. Воєнний стан, а як наслідок, надзвичайні ситуації та погіршення економічної ситуації в країні призводять до зростання рівня матеріальної незабезпеченості (скрутного фінансового становища). Одним із дієвих способів подолання вищезазначених проблем є їх вирішення за рахунок отриманої гуманітарної допомоги, що надається іноземними та вітчизняними донорами з мотивів гуманності. У цьому контексті актуалізується питання удосконалення методики обліку операцій з гуманітарною допомогою як у її отримувача, так і набувача. При цьому особлива увага має бути приділена питанням розробки методики обліку операцій з надходження гуманітарної допомоги, у її отримувача, яка б була відмінною від методики обліку надходження гуманітарної допомоги у її набувача, виходячи з того, що мета отримання гуманітарної допомоги у отримувача та набувача різна за своєю природою, тобто за економічною сутністю.

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. Так, Ю. В. Шавріна, Т. Л. Слюніна [13] досліджували відмінності благодійної допомоги від гуманітарної, питання

документування та обліку благодійної й гуманітарної допомоги у бюджетних установах. 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. Незважаючи на значний доробок вищезазначених науковців, слід зауважити, що окремі питання обліку операцій з отримання гуманітарної допомоги, у її отримувача, залишаються недостатньо вивченими як з теоретичного, так і з практичного погляду, зокрема в частині облікового відображення та представлення у фінансовій звітності.

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 з отримання гуманітарної допомоги, у її отримувача, виходячи з мети такого отримання та принципу привалювання сутності над формою.

Виклад основного матеріалу. Відповідно до п. 1.2 Наказу Міністерства фінансів України від 14.12.99 року № 298 «Про порядок бухгалтерського обліку гуманітарної допомоги», «Одержану гуманітарну допомогу у вигляді грошових коштів, товарно-матеріальних цінностей отримувач відображає за дебетом рахунків обліку грошових коштів, товарів, запасів та іншого майна в кореспонденції з рахунком 48 «Цільове фінансування і цільові надходження». Таким самим записом отримана гуманітарна допомога у вигляді грошових коштів і товарно-матеріальних цінностей відображається і набувачами» [11].

З наведеного можна зробити висновок, що методика обліку отримання гуманітарної допомоги у отримувача та набувача є однаковою. Проте, на нашу думку, методика обліку отримання гуманітарної допомоги у отримувача та набувача мають бути різними (крім випадку, коли отримувач одночасно є і набувачем), оскільки мета такого отримання для цих суб'єктів є різною.

Так, згідно із Законом України «Про гуманітарну допомогу», «отримувачі гуманітарної допомоги мають право здійснювати розподіл або перерозподіл гуманітарної допомоги між набувачами гуманітарної допомоги з дотриманням її цільового призначення». Водночас «набувачі гуманітарної допомоги – фізичні та юридичні особи, які потребують допомоги і яким вона безпосередньо надається», «у зв'язку із соціальною незахищеністю, матеріальною незабезпеченістю, скрутним фінансовим становищем, введенням воєнного або надзвичайного стану, виникненням надзвичайної ситуації або тяжкою хворобою конкретної фізичної особи, а також для підготовки до збройного захисту держави та її захисту у разі збройної агресії або збройного конфлікту» [10]. Отже, метою отримання гуманітарної допомоги отримувачем є виконання функції розподілу між набувачами (функція адміністратора),

тобто активи утримуються для їх подальшого розподілу відповідно до цільових вимог донора (гуманітарна, соціальна місія), у той час як для набувача, це можливість покращити своє незадовільне фінансове становище за рахунок безпосереднього використання таких активів за цільовим призначенням.

З урахуванням вищезазначеного, на наше переконання, наведена в п. 1.2 Порядку бухгалтерського обліку гуманітарної допомоги методика обліку отримання гуманітарної допомоги має бути використана виключно набувачами гуманітарної допомоги, у тому числі у випадку коли отримувач одночасно є і набувачем, у частині гуманітарної допомоги, що залишена для власного використання та не підлягає подальшому розподілу, перерозподілу між набувачами.

Втім, методика обліку отримання гуманітарної допомоги у її отримувача, на нашу думку, потребує суттєвого удосконалення.

Відповідно до п. 4 НП(с)БО 9 «Запаси» [7], активи, які утримуються з метою подальшого розподілу (передачі), належать до складу запасів.

При цьому аналіз п. 6 НП(с)БО 9 «Запаси» та Інструкції про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій [2] дає змогу зробити висновок, що запаси, утримувані для подальшого розподілу, слід відображати на рахунку 20 «Виробничі запаси», а не на рахунках обліку товарів, запасів та іншого майна як того вимагає Порядок бухгалтерського обліку гуманітарної допомоги (тобто є суперечності між двома нормативно-правовими актами, затвердженими приблизно в один час і тим самим органом, а саме Міністерством фінансів України, або навпаки є підкресленням того факту, що описані в цих двох нормативних документах підходи до обліку стосуються різних операцій, а не однієї).

Так, НП(с)БО 9 «Запаси» не містить уточнення, що саме розуміється під таким «розподілом, передачею» та й згадки про гуманітарну допомогу в ньому немає. При цьому Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій в описі до рахунку 20 використовує словосполучення «відпуск (передача) на сторону» [2].

Аналіз Інструкції про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій дає змогу виокремити регламентовані нею приклади утримання запасів з метою подальшого розподілу, передачі: «устаткування й будівельні матеріали, що передані підряднику для монтажу й виконання будівельних робіт, списується з субрахунку 205 на рахунок 15 «Капітальні інвестиції» після підтвердження їх монтажу й використання» [2], тобто такі активи утримувались для передачі на сторону – підряднику; «передача активів (основних засобів, готової продукції, товарів тощо) від одного підрозділу (філії)

іншому, виділеному на окремий баланс, відображається за кредитом рахунків обліку відповідних активів і дебетом субрахунку 683 «Внутрішньогосподарські розрахунки», а їх одержання – зворотною кореспонденцією цих рахунків» [2], тобто такі активи, в тому числі запаси, утримувались для розподілу між підрозділами (філіями), що мають окремий баланс.

З огляду на вказане, з урахуванням того, що [2] не має спеціально прописаного механізму оприбуткування гуманітарної допомоги в частині визнання її активами в отримувача (на відміну від визнання її зобов'язаннями безпосередньо на рахунку 48 «Цільове фінансування і цільові надходження») та враховуючи особливу природу таких активів, ми вважаємо, що застосування рахунку 20 «Виробничі запаси» для обліку отримання гуманітарної допомоги в отримувача не є обґрунтованим, тобто не є обов'язковим.

На нашу думку, гуманітарна допомога яка надійшла до отримувача у вигляді товарно-матеріальних цінностей та іншого майна, відповідно до мети її утримання має обліковуватись окремо від інших активів юридичної особи-отримувача з урахуванням очікувано строку їх передачі (розподілу) набувачам. Так, якщо строк передачі таких активів набувачам не перевищує одного року, то у складі оборотних активів (поточних активів за МСФЗ), наприклад, на спеціально доданому субрахунку 287 «Активи утримувані отримувачем гуманітарної допомоги для подальшого їх розподілу (перерозподілу) протягом звітного року набувачам з дотриманням її цільового призначення», а у випадку існування високої ймовірності, що для передачі таких активів знадобиться час більше року – у складі необоротних активів (непоточних активів) на доданому субрахунку 185 «Активи утримувані отримувачем гуманітарної допомоги для подальшого їх розподілу (перерозподілу) набувачам протягом періоду більше року з дотриманням її цільового призначення», з подальшою деталізацією таких рахунків за однорідними групами (наприклад: продукти харчування; гігієнічні засоби; лікарські засоби; медичне обладнання тощо) та організацією їх подальшого аналітичного обліку.

Щодо обліку в отримувача грошових коштів (національна та іноземна валюта) які надійшли зі статусом гуманітарна допомога та утримуються ним для розподілу (перерозподілу) між набувачами, то, на наш погляд, їх також треба обліковувати на окремих субрахунках обліку, наприклад: 317 «Грошові кошти в національній валюті зараховані на рахунки отримувача гуманітарної допомоги для подальшого їх розподілу між набувачами з дотриманням її цільового призначення» та 318 «Грошові кошти у іноземній валюті зараховані на рахунки отримувача гуманітарної допомоги для подальшого їх розподілу між набувачами з дотриманням її цільового призначення».

На підтримку, або як доказ, правильності зробленого нами висновку щодо необхідності здійснення окремого обліку активів отриманих як гуманітарна допомога, можна навести витяг зі ст. 11 Закону України «Про гума-

нітарну допомогу»: «При отриманні іноземної валюти, яка надійшла як гуманітарна допомога на рахунок в іноземній валюті отримувача гуманітарної допомоги, він як юридична особа - резидент здійснює її облік окремо» [10].

Ще одним дуже важливим нюансом щодо обліку отримання гуманітарної допомоги у її отримувача є порядок визнання такої гуманітарної допомоги безпосередньо активом у балансі (Звіті про фінансовий стан).

Згідно з п. 3 НП(с)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: «активи – ресурси, контрольовані підприємством у результаті минулих подій, використання яких, як очікується, призведе до отримання економічних вигод у майбутньому» [5].

«Актив відображається в балансі за умови, що його оцінка може бути достовірно визначена і очікується отримання в майбутньому економічних вигод, пов'язаних з його використанням» [4].

Відповідно до Концептуальної основи фінансової звітності: «актив — теперішній економічний ресурс, що контролюється суб'єктом господарювання внаслідок минулих подій. Економічний ресурс — право, що має потенціал створення економічних вигід» [3].

З наведеного можна зробити висновок, що як у системі обліку за НП(С)БО, так і в системі обліку за МСФЗ для включення певного ресурсу (наприклад, гуманітарної допомоги) до складу активів у отримувача, такий ресурс має відповідати трьом характеристикам (критеріям визнання), а саме: 1) контролюватись отримувачем; 2) мати вартісну оцінку, яка є достовірною; 3) приносити (створювати) економічні вигоди в майбутньому.

Щодо гуманітарної допомоги, то перші два критерії виконуються в разі, якщо отримувач фізично вже отримав гуманітарну допомогу від донора та має супровідні документи із зазначенням їхньої вартості (або має можливість самостійно визнати справедливу вартість таких ресурсів (на підставі даних щодо ринкових цін на такі ресурси або подібні ресурси (з коригуванням на їх індивідуальні характеристики) або за допомогою додаткових показників)).

Проте питання отримання (створення) економічних вигід від використання гуманітарної допомоги не є таким однозначним. Так, згідно зі ст. 1 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»: «економічна вигода – потенційна можливість отримання підприємством грошових коштів від використання активів» [9].

Економічний ресурс може створювати економічні вигоди для суб'єкта господарювання, даючи йому право або змогу робити, наприклад, одну або декілька з таких речей: а) одержувати договірні грошові потоки або інший економічний ресурс; б) обмінюватись економічними ресурсами з іншою стороною на сприятливих умовах; в) створювати надходження або уникати вибуття грошових коштів шляхом, наприклад: (і) використання економічного ресурсу або окремо, або в поєднанні з іншими економічними ресурсами для

виробництва товарів чи надання послуг; (ii) використання економічного ресурсу для збільшення вартості інших економічних ресурсів; або (iii) надання економічного ресурсу в оренду іншій стороні; г) одержувати грошові кошти чи інші економічні ресурси шляхом продажу економічного ресурсу; або г) погашати зобов'язання шляхом передання економічного ресурсу [3].

Звісно, що отримувач за законодавством України не має права продати гуманітарну допомогу, чи передати її як компенсацію за раніше отримані активи (роботи, послуги). Отже, не буде мати ніяких надходжень грошових коштів від такої гуманітарної допомоги, а з іншого боку, якби він не мав цієї гуманітарної допомоги, то й не зміг би виконати свою статутну діяльність направлену на виконання певної гуманітарної місії (соціальна функція, без мети отримання прибутку) щодо подолання матеріальної незабезпеченості, скрутного фінансового становища тощо, наприклад, як наслідок введенням воєнного стану, виникненням надзвичайної ситуації чи підготовки до збройного захисту держави від збройної агресії. Тобто можливість виконувати свою статутну діяльність за рахунок ресурсів, отриманих як гуманітарна допомога, і є економічною вигодою для отримувача.

Важливо зазначити, що НП(с)БО та МСФЗ були розроблені для забезпечення процесів обліку та відображення інформації у звітності суб'єктів господарювання, діяльність яких спрямована на отримання прибутку, в той час як більшість отримувачів гуманітарної допомоги – юридичних осіб мають статус неприбуткових установ (та й сама діяльність щодо отримання та розподілу (перерозподілу) гуманітарної допомоги не може бути направлена на отримання прибутку отримувачем), а тому для таких неприбуткових установ окремі терміни повинні мати специфічне трактування з урахуванням природи їхньої діяльності. На нашу думку, вирішення цієї проблеми можливе шляхом розроблення окремого стандарту обліку для неприбуткових установ (крім бюджетних установ) як на національному рівні, так і на міжнародному.

Щодо набувача гуманітарної допомоги, то економічна вимога для нього буде полягати в можливості її використання у своїй статутній діяльності, у тому числі, наприклад, надавати послуги за рахунок її використання, тобто мати надходження від послуг (Приклад: теплопостачальна організація отримала генератори, як гуманітарну допомогу, та використовує їх для надання послуг теплопостачання під час відключення електроенергії).

Аналіз нормативно-правових актів, проведений в роботі, дозволив сформулювати облікову модель щодо операцій з отримання гуманітарної допомоги в отримувача, яка наведена на рис. 1.

Наведена методика обліку отримання гуманітарної допомоги також повинна бути використана її набувачем який скористався своїм правом «здійснювати передачу одержаної від отримувача гуманітарної допомоги іншим набувачам за погодженням з отримувачем такої допомоги, з дотриманням її цільового призначення».

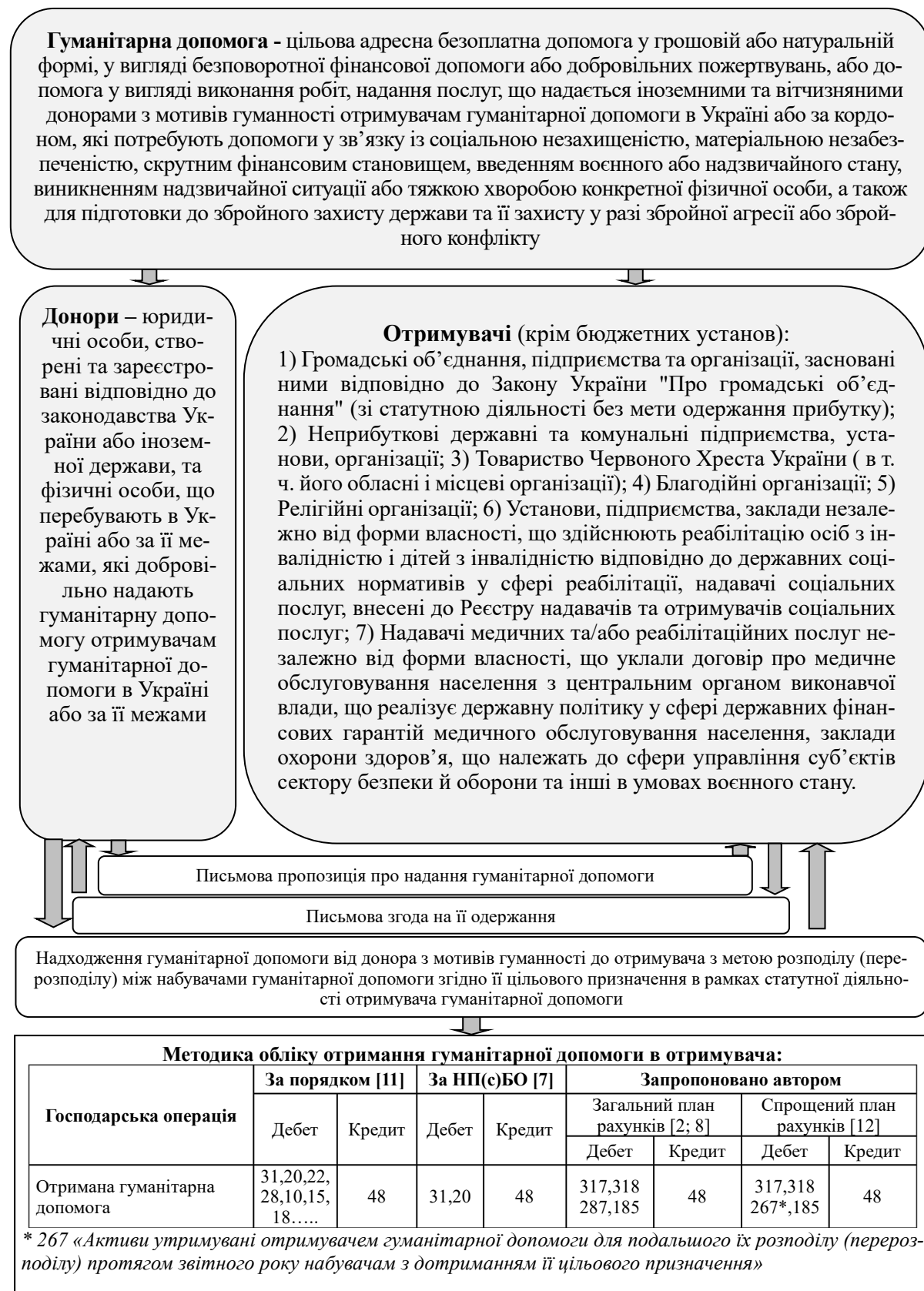


Рис. 1. Модель обліку операцій щодо отримання гуманітарної допомоги в отримувача
 Джерело: власна розробка автора з урахуванням [5-12].

Слід зазначити, що в розробленій нами методиці обліку отримання гуманітарної допомоги в отримувача, окремо було розкрито її зміст для отримувачів, які згідно із законодавством України мають право використовувати спрощений План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств (наприклад: велика кількість отримувачів та набувачів гуманітарної допомоги, перелік яких визначено Законом України «Про гуманітарну допомогу», відповідно до законодавства України є непідприємницькими товариствами).

При цьому зазначимо, що незалежно від того використовується загальний чи спрощений План рахунків бухгалтерського обліку такими отримувачами/набувачами гуманітарної допомоги-непідприємницькими товариствами вони мають право обрати форми фінансової звітності відповідно до НП(с)БО 25 «Спрощена фінансова звітність» [6], тобто скласти фінансову звітність у складі Балансу (форма № 1-мс) і Звіту про фінансові результати (форма № 2-мс) й відповідно не скласти Примітки до фінансової звітності. У цьому разі такі отримувачі гуманітарної допомоги, не будуть виконувати вимогу п. 1.7 Порядку бухгалтерського обліку гуманітарної допомоги, а саме: «Отримувачі та набувачі гуманітарної допомоги в примітках (поясненнях) до річного фінансового (бухгалтерського) звіту наводять інформацію про види й вартість одержаної гуманітарної допомоги та її використання за цільовими напрямками» [11].

З вищенаведеного можна зробити висновки: 1) у разі застосування отримувачем/набувачем гуманітарної допомоги вимог НП(с)БО 25 «Спрощена фінансова звітність», такі отримувачі/набувачі мають законну підставу не розкривати інформацію про отриману та використану гуманітарну допомогу у фінансовій звітності, тобто користувач звітності не буде мати суттєвої, повної, правдивої та неупередженої інформації про діяльність такого суб'єкта, а отже, може бути введений в оману при ухваленні рішень; 2) нормативно-правове забезпечення з обліку гуманітарної допомоги потребує суттєвого удосконалення. Зокрема, ми рекомендуємо: 1) внести зміни до Закону України «Про гуманітарну допомогу» та передбачити в ньому, що всі активи, отримані як гуманітарна допомога, в отримувача мають обліковуватись окремо та відображатись в окремому балансі, а не тільки іноземна валюта, як це передбачено ст. 11; 2) внести зміни до НП(с)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» та НП(с)БО 25 «Спрощена фінансова звітність» в частині надання дозволу юридичним особам додавати, за потреби, додаткові статті (розділи) до фінансової звітності, навіть якщо такі статті (розділи) не передбачені в додатках до стандарту, за умови, що інформація є суттєвою та оцінка статті може бути достовірно визначена; 3) внести зміни до Порядку бухгалтерського обліку гуманітарної допомоги в частині обліку отримання гуманітарної допомоги у отримувача, з урахуванням, розробленої нами в роботі, методики обліку отримання гуманітарної допомоги в отримувача; 4) розроблення окремого стандарту обліку для неприбуткових установ (крім бюджетних установ).

Висновки і пропозиції. У результаті проведеного дослідження виявлено, що питання обліку операцій отримання гуманітарної допомоги у отримувача, залишаються недостатньо дослідженими як з теоретичного, так і з практичного погляду.

Критичний аналіз нормативно-правового забезпечення організації та ведення обліку операції з надходження гуманітарної допомоги, у її отримувача, став підґрунтям для обґрунтування необхідності розробки окремої методики обліку операцій отримання гуманітарної допомоги в отримувача. Тому в роботі розроблено методику обліку операцій з отримання гуманітарної допомоги в отримувача та запропоновано перелік нормативно-правових актів, які потребують удосконалень з наведення їх змісту.

Використання на практиці запропонованої методики обліку отримання гуманітарної допомоги в отримувача дозволить сформувати цілісну систему обліку операцій з активами, зокрема в частині відокремлення операцій з активами, отриманими у вигляді гуманітарної допомоги, від власних операцій.

У цілому, наведені в роботі пропозиції, за умови їх врахування, сприятимуть наданню користувачам повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансовий стан та результати діяльності такого отримувача гуманітарної допомоги.

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. Концептуальна основа фінансової звітності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://mof.gov.ua/storage/files/Hide/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%86%D0%B5%D0%BF%D1%82%D1%83%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%20%D0%BE%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0_ukr.pdf.
4. Методичні рекомендації щодо заповнення форм фінансової звітності [Електронний ресурс] : Наказ Міністерства фінансів України від 28.03.2013 № 433. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0433201-13#Text>.
5. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [Електронний ресурс] : Наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>.
6. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 25 «Спрощена фінансова звітність» [Електронний ресурс] : Наказ Міністерства фінансів України від 25.02.2000 № 39. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0161-00#Text>.
7. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» [Електронний ресурс] : Наказ Міністерства фінансів України від 20.10.1999 № 246. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text>.
8. 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>.

9. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні [Електронний ресурс]: Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>.

10. 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>.

11. 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>.

12. Спрощений План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств [Електронний ресурс]: Наказ Міністерства фінансів України від 19.04.2001 № 186 – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0389-01#Text>.

13. 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. and 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. Kontseptual'na osnova finansovoyi zvitnosti [Conceptual Framework for Financial Reporting]. (2018). https://mof.gov.ua/storage/files/Hide/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%86%D0%B5%D0%BF%D1%82%D1%83%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%20%D0%BE%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0_ukr.pdf.

4. Metodychi rekomendatsiy shchodo zapovnennya form finansovoyi zvitnosti [Methodological recommendations for filling out financial reporting forms], Order of the Ministry of Finance of Ukraine dated March 28, 2013 № 433. <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0433201-13#Text>.

5. Natsionalne polozhennya (standart) bukhhalters'koho obliku 1 «Zahal'ni vymohy do finansovoyi zvitnosti» [National regulation (standard) of accounting 1 «General requirements for financial reporting»], Order of the Ministry of Finance of Ukraine dated February 7, 2013 № 73. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>.

6. Natsional'ne polozhennya (standart) bukhhalters'koho obliku 25 «Sproshchena finansova zvitnist» [National regulation (standard) of accounting 25 «Simplified financial reporting»], Order of the Ministry of Finance of Ukraine dated February 25, 2000 № 39. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0161-00#Text>.

7. Natsional'ne polozhennya (standart) bukhhalters'koho obliku 9 «Zapasy» [National regulation (standard) of accounting 9 «Stocks»], Order of the Ministry of Finance of Ukraine dated October 20, 1999 № 246. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text>.

8. 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>.

9. Pro bukhhalters'kyu oblik ta finansovu zvitnist' v Ukraini [On Accounting and Financial Reporting in Ukraine], Law № 996-XIV (July 16, 1999). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>.

10. Pro humanitarnu dopomohu [On Humanitarian Aid], Law № 1192-XIV (October 22, 1999). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1192-14#Text>.

11. 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>.

12. Sproshchenyy Plan rakhunkiv bukhhalters'koho obliku aktyviv, kapitalu, zobov'yazan' i hospodars'kykh operatsiy pidpryemstv [Simplified Plan of accounts of assets, capital, commitments and business operations of enterprises], Order of the Ministry of Finance of Ukraine dated April 19, 2001 № 186. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0389-01#Text>.

13. 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 03.12.2024

UDC 657.2:061

Sydorenko Oleksandr

PhD of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics, Accounting and Taxation Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: aleksalekseevih@stu.cn.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5478-0688>

ResearchID: F-2724-2016

ACCOUNTING FOR RECEIPT OF HUMANITARIAN AID BY THE RECIPIENT IN ACCORDANCE WITH NATIONAL ACCOUNTING REGULATIONS (STANDARDS) (NARS) OR INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS (IFRS)

The article provides critical analysis of the current regulatory framework for accounting of humanitarian aid, in particular the Law of Ukraine “On Humanitarian Aid”, the Law of Ukraine “On Accounting and Financial Reporting in Ukraine”, and “Procedure for Accounting of Humanitarian Aid, National Accounting Regulation (Standard) 1 “General Requirements for Financial Reporting”, National Accounting Regulation (Standard) 9 “Stock”, National Accounting Regulation (Standard) 25 “Simplified Financial Statements, Conceptual Framework and International Financial Reporting Standards”, Instructions on application of the plan of accounts for accounting for assets, capital, liabilities and business transactions of enterprises and organizations, Simplified Chart of accounts for accounting of assets, capital, liabilities and business transactions of enterprises, which made it possible to propose the academic approach to separate operations on receiving humanitarian aid from the recipient involving other operations of the business entity, in particular, from the operations on receiving humanitarian aid as its recipient based on the methodology developed in this paper for accounting operations on receiving humanitarian aid, from its recipient, based on the purpose of this receipt and the principle of privileging substance over the form, in particular in terms of reflecting in the account the receipt of humanitarian aid depending on the expected term of its distribution (redistribution) among recipients in compliance with its intended purpose, provided that accounting is carried out according to the General or Simplified chart of accounts using National Accounting Regulations (Standards or International Financial Reporting Standards).

The paper provides specific recommendations on the need to amend the law of Ukraine “On Humanitarian Aid”, National Accounting Regulation (Standard) 1 “General Requirements for Financial Reporting”, National Accounting Regulation (Standard) 25 “Simplified financial statements, Accounting procedure for humanitarian aid in terms of accounting for the receipt of humanitarian aid from recipient and presentation of information on these business transactions in financial statements of the recipient of humanitarian aid, as well as expediency of developing separate accounting standard at the national and international level for certain aspects of accounting in non-profit institutions.

In general, the proposals presented in this paper, if implemented will contribute to providing the users with complete, truthful and unbiased information about financial conditions and performance of the recipient of humanitarian aid.

Keywords: *accounting; humanitarian aid; separate accounting; methodology; recipient; National Accounting Regulations (Standards); International Financial Reporting Standards.*

Fig.: 1. References: 13.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-291-306](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-291-306)

УДК 336.71:336.77

JEL Classification: G21

Артем Валерійович Тарасенко

кандидат економічних наук, доцент,
докторант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: avtarasenko88@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4395-3605>

Руслан Валерійович Волок

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: volokruslan68@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0000-2545-4525>

СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КРЕДИТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

У статті розглянуто сутність кредитного потенціалу банківської установи та визначено особливості його формування в сучасних умовах. Це реалізовано через дослідження змісту категорій «потенціал», «економічний потенціал», «фінансовий потенціал», вивчення існуючих підходів до розуміння цих категорій. У підсумку це дозволило обґрунтувати роль кредитного потенціалу банківської установи в системі економічного потенціалу країни. Також проведено детальний розгляд структури фінансового потенціалу банківської установи, у межах якого виокремлено такі складові: ресурсний потенціал, інвестиційний потенціал і кредитний потенціал. У роботі наведено авторський підхід до розуміння змісту «кредитного потенціалу банківської установи» і конкретизовано особливості його формування.

Ключові слова: потенціал; кредитний потенціал; фінансовий потенціал; банківська установа; економічний потенціал; кредитний потенціал банківської установи.

Рис.: 3. Бібл.: 39.

Постановка проблеми. В Україні банківські установи є основними фінансовими установами, які відіграють найбільш помітну роль у функціонуванні фінансового ринку. Ці установи мають здатність надавати позики економічним суб'єктам, здійснювати інвестиції в економіку, стимулювати економічну активність. Безумовно, одна з найбільш важливих ролей банківських установ у економічному розвитку полягає у створенні кредитних ресурсів, які потрібні домогосподарствам, суб'єктам підприємницької діяльності, іншим економічним суб'єктам для забезпечення власного функціонування та подальшого розвитку.

Історичний досвід розвитку економік окремих країн засвідчує, що наявність доступних кредитних ресурсів є важливою умовою забезпечення економічного розвитку країни. У більшості країн світу державні інститути намагаються активно стимулювати фінансові установи надавати кредитні послуги, підтримуючи власну фінансову стабільність. Такі послуги є високоризикованими й можуть призводити до виникнення кризових явищ як у межах фінансової системи, так і загалом в економіці країни. Саме це актуалізує питання дослідження можливостей банківських установ створювати

кредитні ресурси та надавати кредитні послуги своїм клієнтам, тобто вивчення їхнього кредитного потенціалу, особливостей його формування і використання в таких установах у сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження ролі банківських установ в економічному розвитку країни сьогодні активно проводяться науковцями. Серед учених, які вивчають особливості функціонування, розвитку зазначених установ, їхній вплив на фінансову систему країни можна виокремити таких: А. Буряченко, М. Дубина, А. Жаворонок, М. Забаштанський, І. Мурашківська, О. Попело, В. Свірський, С. Шумська та ін.

Особливості кредитної діяльності комерційних банків та питання формування ресурсної бази для її здійснення розглядалися в наукових роботах О. Васюренка, О. Воробйової, Н. Гребенюк, М. Дмитренко, Ж. Довгань, О. Зуєвої, Я. Пушак, С. Яременко та ін.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри численні напрацювання науковців у напрямку вивчення сутності кредитної діяльності банківських установ, особливостей її здійснення, проведення оцінювання кредитоспроможності позичальників, підвищення якості надання кредитних послуг, питання формування і використання кредитного потенціалу цих установ залишаються недостатньо вивченими, що й зумовлює необхідність їхнього теоретичного та прикладного обґрунтування.

Мета статті є обґрунтування сутності кредитного потенціалу банківської установи та опис особливостей його формування.

Викладу основного матеріалу. Для детального аналізу сутності кредитного потенціалу банківської установи розглянемо зміст «потенціалу» як наукової категорії.

Термін «потенціал» латинського походження та має тлумачення – «міць, сила». У загальному значенні зміст терміну розкривається як «ступінь потужності в якому-небудь відношенні, сукупність засобів, необхідних для чого-небудь». Спроби вирішення проблеми оцінки потенціалу на рівні країни, галузі та підприємства привели до появи різноманітних визначень [37, с. 333] (рис. 1).

Таким чином, потенціал є загальнозживаним поняттям, яке сьогодні активно використовується як у повсякденному житті, так і в межах різних наук. В економіці потенціал розглядається як здатність, можливість економічних систем до здійснення дій, які дозволяють підвищити ефективність їхньої роботи та сформувати нові імпульси до їхнього розвитку й активізації функціонування інших економічних систем. Загалом потенціал економічних систем є складним об'єктом дослідження, оскільки формується з урахуванням значної кількості чинників, які виникають в межах політичних, соціальних, екологічних, економічних та інших підсистем сучасного суспільства. Безпосередньо при вивченні економічних систем та потенціалу їхнього розвитку прийнято оперувати дефініцією «економічний потенціал». Розглянемо її зміст.

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

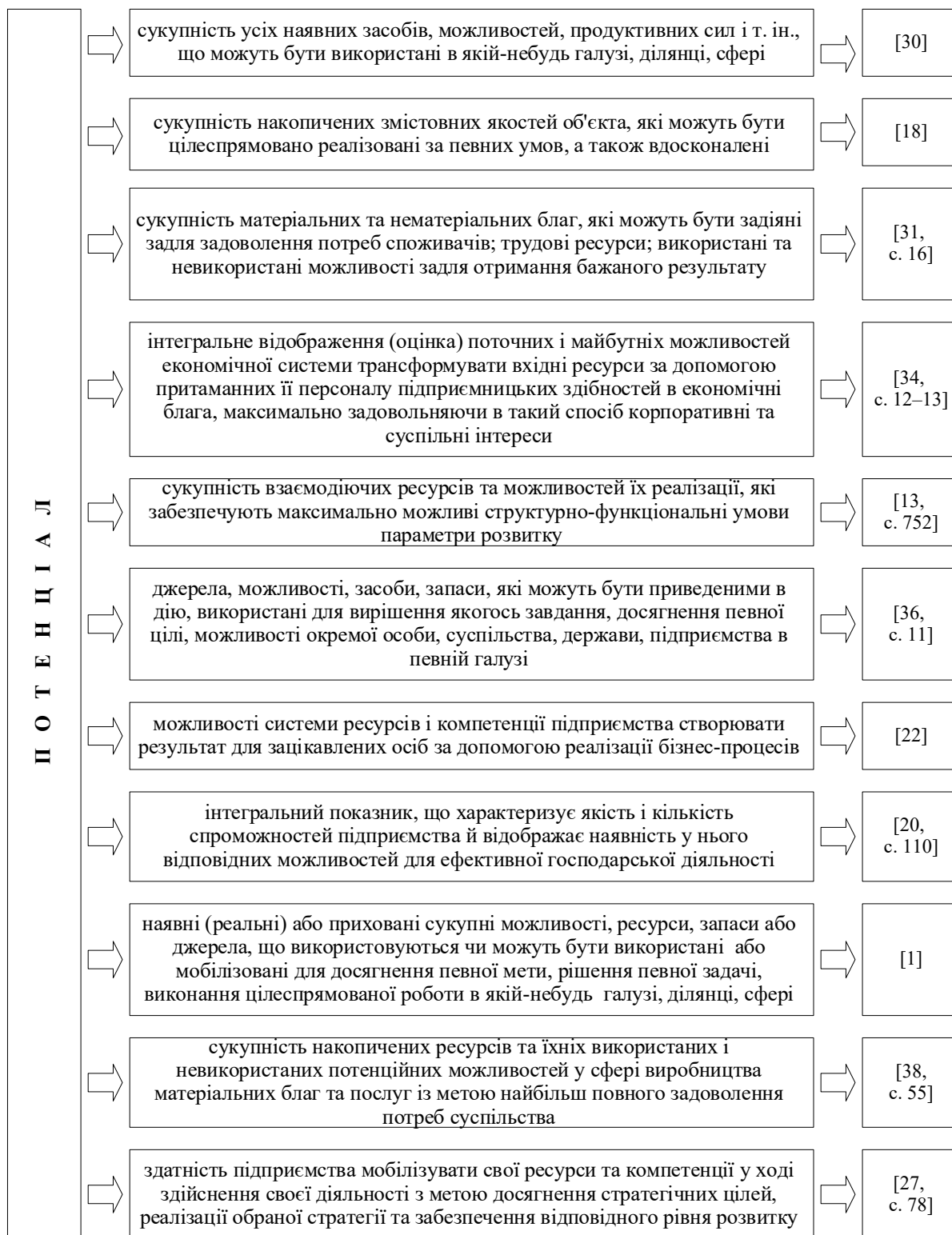


Рис. 1. Наукові підходи до розуміння сутності категорії «потенціал»

Джерело: складено авторами.

О. В. Бурса пропонує розглядати економічний потенціал як «економічну категорію, яка відображає економічні відносини працівників у процесі нарощування масштабів суспільного виробництва й оптимального викорис-

тання ресурсів і можливостей виробництва та реалізації продукції. Ці відносини виходять з об'єктивних економічних законів» [6, с. 168]. Л. С. Мартюшева, В. О. Калишенко у свою чергу зауважують, що економічний потенціал – «спроможність економіки країни, її галузей, підприємств, господарств здійснювати виробничу діяльність, випускати продукцію, товари, надавати послуги, задовольняти попит населення, суспільні потреби, забезпечувати розвиток виробництва та споживання» [24].

Враховуючи представлені позиції щодо розгляду сутності «економічного потенціалу», визначимо такі його змістовні риси:

– є характерним для всіх економічних суб'єктів, які залучені до господарських взаємовідносин;

– формується на основі використання різних типів ресурсів, а саме трудових, фінансових, матеріальних, інтелектуальних, інформаційних, природних та ін.;

– пов'язаний безпосередньо з можливостями економічних систем забезпечувати власний стабільний розвиток і створювати очікувані результати від господарської діяльності, а саме виробництва товарів і послуг;

– відображає відносини, що стосуються можливостей економічних систем формувати ефективні механізми використання наявних ресурсів, забезпечувати власну модернізацію та постійне удосконалення умов власного функціонування;

– формування пов'язане з рівнем інноваційного розвитку економічних систем, їхньою здатністю створювати нові технології, ідеї, продукцію;

– формується у результаті впливу ендогенних та екзогенних чинників, виникнення яких пов'язане зі змінами в економічному просторі, у якому функціонує конкретний господарюючий суб'єкт;

– притаманний як загалом національній економіці як складній, динамічній системі господарських відносин, так і окремим її компонентам, а саме: галузям, сферам, окремим регіонам;

– залежить від ефективності побудови системи управління економічною системою, здатності раціонально використовувати доступні ресурси;

– формування його є безперервним процесом, який відбуваються в межах національної економіки;

– може бути визначений на основі кількісних та якісних показників, аналіз яких дозволяє конкретизувати стан такого потенціалу і визначити напрямки можливого стимулювання його зростання в майбутньому;

– відіграє ключову роль у підтримці на якісному рівні функціонування екологічних систем, задоволенні потреб громадян у матеріальних і нематеріальних ресурсах та ін. [6; 23; 25].

Невід'ємною складовою економічного потенціалу є фінансовий потенціал, який відіграє ключову роль у формуванні можливостей економічних систем до власного розвитку, забезпечення такого розвитку необхідними обсягами фінансових ресурсів. Розглянемо декілька підходів до трактування сутності категорії «фінансовий потенціал», а саме:

1) фінансовий потенціал – це сукупність наявних та потенційних фінансових ресурсів, що можуть бути мобілізовані та реалізовані фінансовою системою за певних умов для забезпечення сталих темпів економічного зростання у визначений період часу [33, с. 49];

2) фінансовий потенціал – сукупність фінансових ресурсів, за допомогою ефективного та раціонального використання яких підприємство здатне отримати прибуток та досягти поставленої мети своєї діяльності, а також отримати максимально можливий фінансовий результат, за рахунок використання наявних власних ресурсів і залучення додаткових коштів на найбільш вигідних для підприємства умовах [11, с. 75-76];

3) фінансовий потенціал – спроможність акумулювати фінансові ресурси за допомогою використання наявних дохідних джерел та формування сприятливого інвестиційного клімату завдяки застосуванню відповідних фінансових інструментів з метою забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку відповідної території [7];

4) фінансовий потенціал – це сукупність наявних та потенційних фінансових ресурсів, що можуть бути мобілізовані та реалізовані фінансовою системою за певних умов для забезпечення сталих темпів економічного зростання у визначений період [32];

5) фінансовий потенціал – важлива складова розвитку країни, що безпосередньо впливає на всі сфери життєдіяльності громадян, господарюючих суб'єктів, регіонів, галузей господарського комплексу і держави загалом [29, с. 207];

6) фінансовий потенціал – фінансові ресурси держави, підприємства або іншого суб'єкта та можливості для їх ефективного формування, розподілу та використання з певною метою [26, с. 5].

Отже, можна стверджувати, що фінансовий потенціал є важливою складовою розвитку будь-якої економічної системи, різних суб'єктів господарювання. Забезпечити умови для зростання такого потенціалу можливо лише в стабільному економічному середовищі та за наявності доступних для залучення фінансових ресурсів. Серед специфічних ознак «фінансового потенціалу» як наукової категорії можна виокремити такі:

- є невід'ємною складовою економічного потенціалу;
- формування і використання відбувається в межах всіх без винятку економічних систем;
- відображає обсяги наявних фінансових ресурсів в економічних суб'єктах, які можуть бути використані для забезпечення подальшого їх функціонування та розвитку;
- взаємопов'язаний з організацією системи фінансових взаємовідносин у межах економічних систем, визначається результатами їх функціонування;

- притаманний як окремим суб'єктам господарювання, так і для економічних систем (національна економіка, фінансова система, галузі господарства, територіальні економічні системи та ін.);
- може бути розглянутий як складна система, для якої притаманними є окремі складові;
- пов'язаний з іншими складовими системи економічного потенціалу, формує умови для їхнього розвитку;
- є системою, яка визначається внутрішніми чинниками функціонування економічних систем і формується в результаті впливу зовнішніх факторів;
- пов'язаний із процесами забезпечення фінансової стабільності функціонування економічних систем, визначає їхню здатність протидіяти ендогенним та екзогенним чинникам, які впливають на їхній розвиток;
- визначається ефективністю побудови систем фінансового менеджменту, фінансового механізму, які притаманні різним типам економічних систем;
- може бути визначений на основі детального аналізу фінансових показників, параметрів, які характеризують фінансовий стан економічної системи в певний момент часу;
- пов'язаний значним чином з функціонуванням фінансових установ, їх можливістю надавати фінансові ресурси в тимчасове розпорядження суб'єктам господарювання з метою їх розвитку і стимулювання розвитку макроекономічних систем та ін. [4; 5; 33; 11; 19].

Значним чином особливості формування фінансового потенціалу відрізняються залежно від тієї економічної системи, потенціал якої розглядається. Проте і для макроекономічних, і для мікроекономічних систем притаманною є складна структура економічного потенціалу, наявність його значних компонентів, які відображають різні можливості таких систем до власного розвитку.

На рис. 2 представлено спрощену схему взаємодії між різними складовими фінансового потенціалу банківської установи. На мікрорівні такий потенціал є компонентом системи економічного потенціалу комерційного банку й може бути представлений трьома основними складовими: кредитним, інвестиційним та ресурсним. Фінансовий потенціал будь-якого банку за своєю суттю є його ресурсною базою, а кредитний та інвестиційний потенціали є основою остаточних результатів, отриманих від ведення фінансово-господарської діяльності. Усі складові економічного потенціалу банку тісно взаємозв'язані, ресурсна та функціональна складові можуть існувати тільки спільно, доповнюючи одна одну [35]. У свою чергу, фінансовий потенціал кожної з банківських установ формує загальний потенціал банківської системи, який є невід'ємною складовою фінансового потенціалу країни.

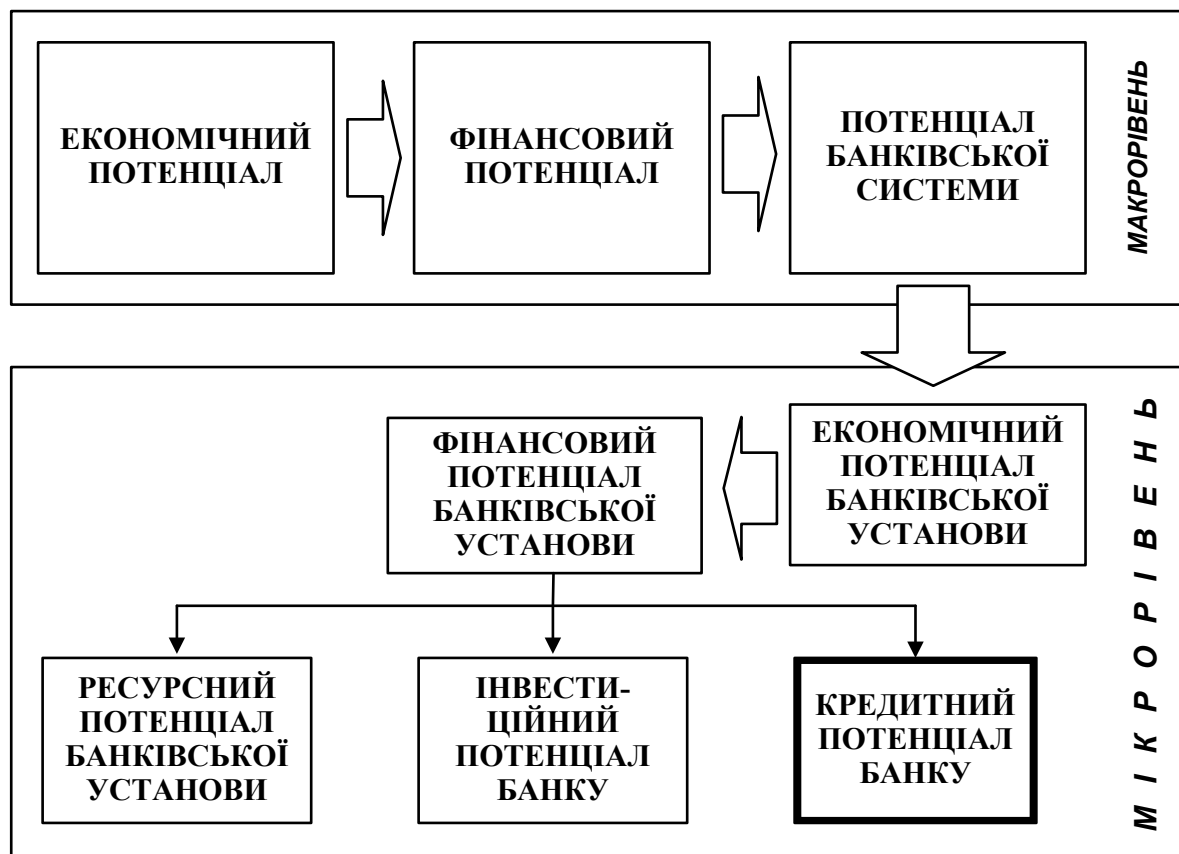


Рис. 2. Місце кредитного потенціалу банку в системі економічного потенціалу

Джерело: складено авторами на основі [15; 14; 2; 9; 28].

Розглянемо тепер більш детально сутність «кредитного потенціалу банку» як наукової категорії. На рис. 3 представлено окремі підходи до розгляду її змісту. Їх детальний розгляд дозволяє констатувати, що кредитний потенціал банку – це обсяг власних, запозичених і залучених ресурсів банківської установи, які вона може спрямувати для надання кредитних послуг різним типам економічних суб'єктів за умови дотримання норм чинного законодавства, забезпечення ефективності роботи й максимізації прибутку.

Враховуючи представлений авторський підхід до розгляду сутності «кредитного потенціалу банку», можемо стверджувати, що такий потенціал:

- пов'язаний зі здійсненням банками активних операцій, включаючи кредитування економічних суб'єктів;
- визначається здатністю банківських установ використовувати власні, залучені, запозичені ресурси для здійснення кредитних операцій;
- формується з урахуванням чинних законодавчих вимог до здійснення кредитної діяльності, встановлених нормативів, які стосуються різних напрямків функціонування банківської установи;
- являє собою кошти, які банківська установа додаткова може спрямувати у кредитні операції для отримання власного доходу;

– може бути визначений як сукупність фінансових ресурсів, які на певний момент ще не є у розпорядженні банківської установи, проте можуть нею бути залучені через активізацію кредитної діяльності, зміну кон'юнктури на ринку кредитних послуг;

– формується та змінюється у результаті як внутрішніх чинників (зміна моделі розвитку банківської установи, перегляд стратегії розвитку та ін.), так і зовнішніх факторів (зміни монетарної політики держави, зміна кон'юнктури на ринку кредитних послуг, наявність більш прибуткових фінансових інструментів та ін.);

– визначається специфікою функціонування конкретної банківської установи, її фінансовим станом, масштабом діяльності, прийнятою стратегією розвитку;

– залежить від якості функціонування сформованої в межах банківської установи системи ризик-менеджменту;

– є частиною економічного і фінансового потенціалів комерційного банку і відіграє ключову роль у забезпеченні його стабільного функціонування, формування необхідного рівня фінансової стійкості та ін. [14; 15; 16; 2; 9; 17].

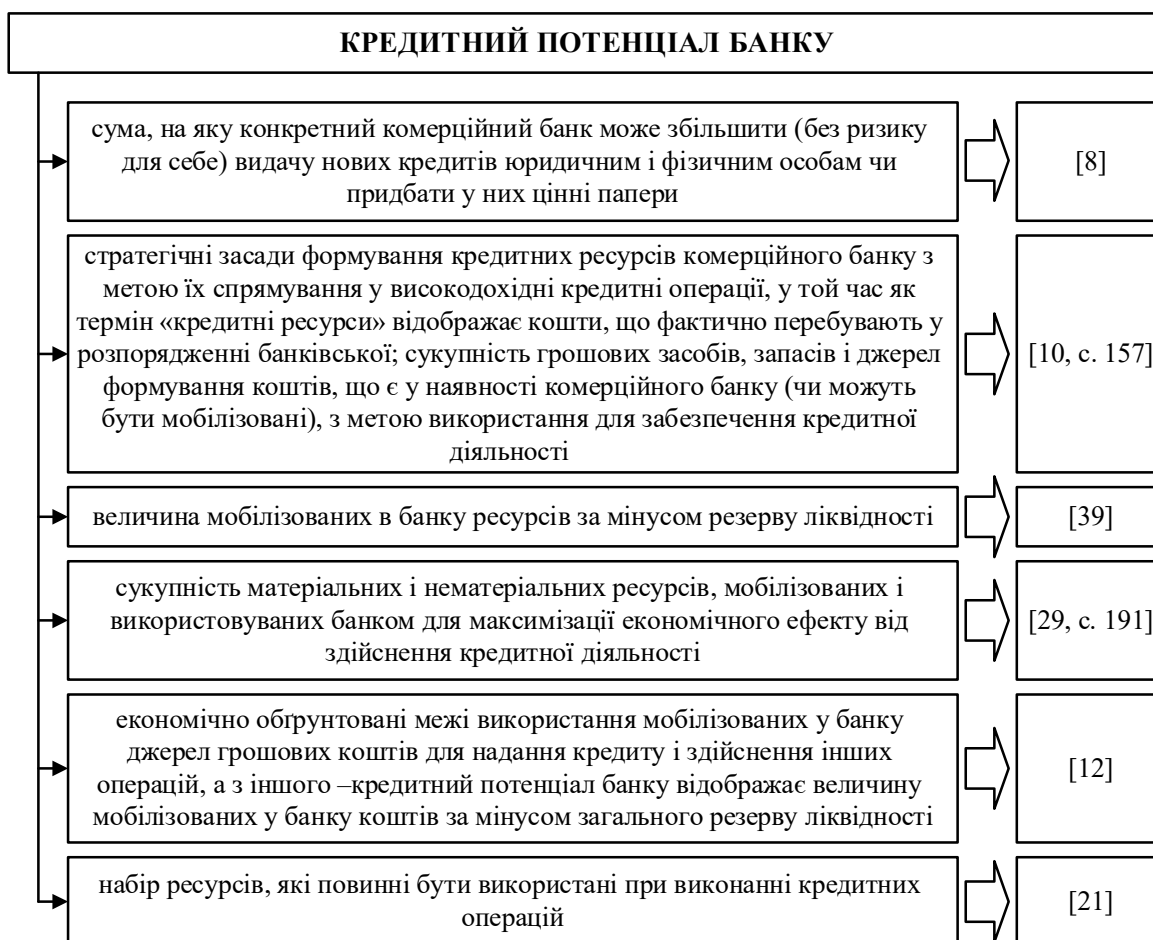


Рис. 3. Наукові підходи до розгляду змісту категорії «кредитний потенціал банку»

Джерело: систематизовано авторами.

Формування кредитного потенціалу банківської установи є складним завданням, вирішення якого вимагає злагоджених зусиль державних органів влади, банківських установ. Таке формування відбувається відповідно до діючої монетарної політики держави, використання методів та інструментів якої і дозволяє центральному банку стимулювати кредитну діяльність комерційних банків, або навпаки – впливати на зменшення кредитної активності цих суб'єктів господарювання. У будь-якому випадку банківські установи повинні мати можливість здійснювати кредитну діяльність, задовольняти попит економічних суб'єктів на кредитні ресурси, отримувати власні доходи і мати зацікавленість у здійсненні такого виду діяльності.

Складність формування кредитного потенціалу банківських установ також пов'язана з тим, що кредитна діяльність є високоризиковим видом надання фінансових послуг, а тому банківські установи намагаються досить зважено й обережно надавати позики економічним суб'єктам, особливо суб'єктам підприємницької діяльності, кредитування яких пов'язане із підвищеними ризиками неповернення позик. Це також підтверджують факти виникнення економічних фінансових криз у світовій економіці, які виникали досить часто саме на ринку кредитних послуг, і саме через непередбачену й досить агресивну політику банківських установ щодо кредитування економічних суб'єктів, навіть у тих випадках, коли спроможність таких суб'єктів виконувати власні зобов'язання перед банком була досить низькою.

Формування кредитного потенціалу є важливим для економічного розвитку країни і банківські установи зацікавлені у здійсненні кредитної діяльності, враховуючи, що така діяльність дозволяє їм отримувати найбільші доходи й забезпечити власний стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Кредитні операції вимагають пошуку та акумулювання банківськими установами фінансових ресурсів для формування їхньої ресурсної бази. Відповідно ці установи приділяють цьому напрямку також значну увагу. Наявність ресурсного потенціалу в банківській установі визначає її кредитні, інвестиційні можливості.

Висновки та пропозиції. Отже, у статті проведено дослідження сутності кредитного потенціалу банківської установи та визначені особливості його формування в сучасних умовах. На основі детального розгляду наукових підходів до трактування змісту категорії «потенціал» конкретизовано його сутність. Встановлено, що ця категорія є загальною науковою категорією, яка використовується в межах різних наук.

Також з'ясовано, що для розвитку економічних систем формування їх потенціалу є важливою умовою забезпечення стимулювання такого розвитку. У статті розглянута сутність економічного потенціалу та з'ясовано, що в його структурі провідну роль відіграє фінансовий потенціал. Проаналізовано зміст такого потенціалу й визначено, що формування фінансового потенціалу для різних економічних систем відбувається по-різному. Це дало

підстави стверджувати, що безпосередньо створення такого потенціалу в межах економічних систем обумовлюється, з одного боку, специфічними особливостями їх функціонування, а з іншого – станом того економічного простору, у якому вони існують.

Детальний розгляд сутності економічного, фінансового потенціалів дали можливість логічно та системно обґрунтувати місце кредитного потенціалу банківської установи в загальному потенціалі банківської системи країни, її фінансової системи й національної економіки. У статті обґрунтовано, що фінансовий потенціал банківської установи складається з трьох компонентів: ресурсний потенціал, інвестиційний потенціал та кредитний потенціал. Детальний розгляд наукових підходів до розуміння сутності кредитного потенціалу банківської установи дозволив сформулювати авторське розуміння змісту цієї категорії та конкретизувати її змістовні ознаки. Встановлено, що кредитний потенціал банківської установи – обсяг власних, запозичених і залучених ресурсів банківської установи, які вона може спрямувати для надання кредитних послуг різним типам економічних суб'єктів за умови дотримання норм діючого законодавства, забезпечення ефективності роботи і максимізації прибутку. Обґрунтовано, що важливу роль у формуванні кредитного потенціалу банківської установи відіграють не лише його внутрішні можливості до залучення фінансових ресурсів і спрямування їх у кредитну діяльність, але й наявні законодавчі обмеження щодо здійснення такої діяльності.

Список використаних джерел

1. Бабан Т. О. Застосування категорії «потенціал» у сучасних економічних дослідженнях [Електронний ресурс] / Т. О. Бабан // Вісник Харків. нац. техн. ун-ту ім. П. Василенка. – Режим доступу: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/42486/1/Visnyk_127_2012_11.pdf.
2. Базилінська О. Стратегічне управління кредитним потенціалом банківської установи / О. Базилінська // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2023. – № 3(35). – С. 173–182. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3\(35\)-173-182](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3(35)-173-182).
3. Білошапка В. С. До питання про взаємовплив кредитного та ресурсного потенціалу банків у період виходу з фінансової кризи [Електронний ресурс] / В. С. Білошапка, М. В. Продан // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2016. – Вип. 3(03). – С. 189-194. – Режим доступу: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/3_2016/39.pdf.
4. Блащак Б. Я. Удосконалення системи управління фінансовим потенціалом підприємств [Електронний ресурс] : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / Б. Я. Блащак ; ТНЕУ. – Тернопіль, 2019. – 221 с. – Режим доступу: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/36955/1/duser11.pdf>.
5. Боронос В. Г. Фінансовий потенціал території у державній фінансовій політиці: методологія і практика управління [Електронний ресурс]: дис. ... канд. екон. наук / В. Г. Боронос; Сумський державний університет. – Суми, 2012. – Режим доступу: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/51603/10/Boronos_Finansovy_i_potentsial.pdf.
6. Бурса О. В. Економічний потенціал: суть і значення [Електронний ресурс] / О. В. Бурса // Наукові записки. – 2004. – № 7. – С. 167-170. – Режим доступу: <http://nz.uad.lviv.ua/static/media/7/43.pdf>.
7. Буряченко А. Є. Фінансовий потенціал регіонального розвитку : монографія / А. Є. Буряченко. – Київ : КНЕУ, 2013. – 342 с.

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

8. Васюренко О. Ресурсний потенціал комерційного банку / О. Васюренко, І. Федосік // Банківська справа. – 2002. – № 1. – С. 58-64.

9. Воробйова О. І. Кредитно-інвестиційний потенціал банків України : автореф. дис. ... д-ра екон. наук: спец. 08.00.08. – гроші, фінанси і кредит / О. І. Воробйова ; ДНУ. – Донецьк, 2011. – 36 с.

10. Гладинець Н. Ю. Кредитний потенціал банку та його значення у забезпеченні розширення кредитної діяльності [Електронний ресурс] / Н. Ю. Гладинець // Науковий вісник Ужгородського університету : серія: Економіка. – 2006. – Вип. 19. – С. 155-161. – Режим доступу: <http://surl.li/cjlles>.

11. Громова А. Є. Фінансовий потенціал, як основа формування прибутку підприємства [Електронний ресурс] / А. Є. Громова // Економіка та управління підприємствами. – 2017. – Вип. 5. – С. 75–78. – Режим доступу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/5_2017_ukr/16.pdf.

12. Дмитренко М. Г. Кредитування і контроль: навч.-метод. посіб. (у схемах і коментарях) / М. Г. Дмитренко, В. С. Потлатюк. – Київ : Кондор, 2009. – 296 с.

13. Добрик Л. О. Генеза поняття «потенціал» як базової економічної категорії соціально- економічного потенціалу регіону [Електронний ресурс] / Л. О. Добрик // Економіка і суспільство. – 2018. – Вип. 19. – С. 746-755. – Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/114.pdf.

14. Дубина М. В. Особливості побудови системи ризик-контролінгу в банківських установах [Електронний ресурс] // М. В. Дубина // Фінансові дослідження. – 2019. – № 2 (7). – Режим доступу: <http://surl.li/qyeahb>.

15. Дубина М. В. Теоретичні аспекти функціонування системи банківського іпотечного кредитування фізичних осіб / М. В. Дубина, Н. О. Разгуліна // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2018. – № 4 (16). – С. 176-187. DOI: 10.25140/2411-5215-2018-4(16)-176-187.

16. Дубина М. Теоретичні положення обґрунтування сутності категорії «кредитний менеджмент банку» / М. Дубина, О. Лобко // Науковий вісник Полісся. – 2022. – № 1(24). – С. 108-123.

17. Забаштанський М. М. Роль цифрової трансформації ринку кредитних послуг в інноваційному розвитку національної економіки [Електронний ресурс] / 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>.

18. Замараєв А. В. Сутність поняття "людський потенціал" в контексті суспільного розвитку [Електронний ресурс] / А. В. Замараєв // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2015. – № 9. – Режим доступу: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=895>.

19. Зуєва О. В. Оцінювання фінансового потенціалу банку [Електронний ресурс] : дис. ... канд. екон. наук (доктора філософії) : спец. 08.00.08 / Зуєва О. В. ; Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. – Харків, 2018. – 276 с. – Режим доступу: <https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/11/Zuyeva-O.V.-Disertaciya-Vchenna-rada-D-64.055.02-2018.pdf>.

20. Карпенко Ю. В. Класифікаційний аспект економічної категорії «потенціал» [Електронний ресурс] / Ю. В. Карпенко // Коммунальное хозяйство городов. – 2003. – № 48. – С. 109-113. – Режим доступу: https://eprints.kname.edu.ua/2999/1/%D0%9A%D0%90%D0%A0%D0%9F%D0%95%D0%9D%D0%9A%D0%9E_%D0%AE.%D0%92..pdf.

21. Кравець А. Ю. Економічна природа, сутність та зміст поняття кредитного потенціалу банку в умовах транзитивної економіки [Електронний ресурс] / А. Ю. Кравець // Вісник Української академії банківської справи. – 2008. – № 2 (25). – С. 76-80. – Режим доступу: <http://surl.li/fgminu>.

22. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / Н. С. Краснокутська. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.

23. Лизун М. В. Випереджаюче економічне зростання: міжнародний та український аспекти [Електронний ресурс] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спеціальність 08.00.02 / Лизун М. В. ; Тернопільський національний економічний університет. – Тернопіль, 2007. – 22 с. – Режим доступу: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/4866/1/aref_Lyzun.pdf.
24. Мартюшева Л. С. Інноваційний потенціал як об'єкт економічного дослідження / Л. С. Мартюшева, В. О. Калишенко // *Фінанси України*. – 2012. – № 10. – С. 61–66.
25. Москаленко Б. А. Детермінанти підвищення інвестиційного потенціалу національної економіки : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03 / Б. А. Москаленко. – Суми, 2021. – 232 с.
26. Нонік В. В. Фінансовий потенціал як економічна категорія [Електронний ресурс] / В. В. Нонік, А. Ю. Полчанов // *Інвестиції: практика та досвід*. – 2017. – № 17. – С. 5–9. – Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/17_2017/3.pdf.
27. Пащенко О. П. Потенціал підприємства у системі стратегічного управління розвитком [Електронний ресурс] / О. П. Пащенко // *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. – 2014. – Вип. 8(4). – С. 77–80. – Режим доступу: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_08/181.pdf.
28. Попело О. Вплив штучного інтелекту на діяльність фінансових установ та безпеку держави / О. Попело, А. Жаворонок, К. Космулезе // *Проблеми і перспективи економіки та управління*. – 2024. – № 1(37). – С. 226–239. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1\(37\)-226-239](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1(37)-226-239).
29. Портна О. В. Фінансовий потенціал України : проблеми та перспективи [Електронний ресурс] / О. В. Портна // *Проблеми економіки*. – 2012. – № 4. – С. 205–208. – Режим доступу: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2012-4_0-pages-205_208.pdf.
30. Потенціал [Електронний ресурс] // *Словник.ua*. – Режим доступу: <https://slovyk.ua/index.php?swrd=%D0%BF%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB>.
31. Роскладка Н. О. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства готельного господарства [Електронний ресурс] / Н. О. Роскладка, І. О. Вівсюк // *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. – 2021. – Вип. 47. – С. 14–21. – Режим доступу: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2021/47-2021/4.pdf>.
32. Свірський В. Фінансовий потенціал: теоретико-концептуальні засади / В. Свірський // *Світ фінансів*. – 2007. – № 4 (13). – С. 43–51.
33. Свірський В. С. Фінансовий потенціал: теоретико-концептуальні засади [Електронний ресурс] / В. С. Свірський // *Світ фінансів*. – 2007. – № 4 (13). – С. 43–51. – Режим доступу: <http://surl.li/xzukdp>.
34. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навчальний посібник / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. – Київ : КНЕУ, 2004. – 316 с.
35. Харевиц А. С. Кредитний потенціал банківської системи: теоретико-методологічні аспекти [Електронний ресурс] / А. С. Харевиц // *Ефективна економіка*. – 2012. – № 9. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1398>.
36. Хомяков В. І. Управління потенціалом підприємства / В. І. Хомяков, І. В. Бакулін. – Київ : Кондор, 2007. – 400 с.
37. Штимер Л. Теоретичні підходи до визначення сутності терміну "потенціал підприємства" [Електронний ресурс] / Л. Штимер // *Вісник Львівського університету*. – 2010. – Вип. 44. – С. 332–338. – Режим доступу: <http://surl.li/nlujem>.
38. Шумська С. С. Фінансовий потенціал України: методологія визначення та оцінки / Шумська С. С. // *Фінанси України*. – 2007. – № 15. – С. 55–64.
39. Яременко С. Падіння фінансово-банківського сектору – основна причина економічної кризи в Україні / С. Яременко // *Економічний часопис-XXI*. – 2010. – № 8. – С. 87–93.

References

1. Baban, T.O. (n.d.). Zastosuvannya katehorii «potentsial» u suchasnykh ekonomichnykh dosli-dzhenniakh [Application of the category "potential" in modern economic research]. *Visnyk Kharkiv. nats. tekhn. un-tu im. P. Vasylenka – Visnyk Kharkiv. National Technical University named after P. Vasylenko*. https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/42486/1/Visnyk_127_2012_11.pdf.
2. Bazilinska, O. (2023). Stratehichne upravlinnia kredytnym potentsialom bankivskoi ustanovy [Strategic management of the credit potential of a banking institution]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, 3(35), 173–182. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3\(35\)-173-182](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3(35)-173-182).
3. Biloshapka, V.S., Prodan, M.V. (2016). Do pytannia pro vzaiemovplyv kredytnoho ta resursnoho poten-tsialu bankiv u period vykhodu z finansovoi kryzy [On the question of the mutual influence of the credit and resource potential of banks during the period of recovery from the financial crisis]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: economics, business and management*, 3(03), 189-194. https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/3_2016/39.pdf.
4. Blashchak, B.Ya. (2019). *Udoskonalennia systemy upravlinnia finansovym potentsialom pid-priemstv [Improving the management system of the financial potential of enterprises]* [PhD dissertation; TNEU]. <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/36955/1/duser11.pdf>.
5. Boronos, V.H. (2012). *Finansovyi potentsial terytorii u derzhavni finansovii polity-tsi: metodolohiia i praktyka upravlinnia [Financial potential of the territory in state financial policy: methodology and practice of management]* [PhD dissertation; Sumskyi derzhavnyi universytet]. https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/51603/10/Boronos_Finansovyi_potentsial.pdf.
6. Bursa, O.V. (2004). Ekonomichni potentsial: sut i znachennia [Economic potential: essence and significance]. *Naukovi zapysky – Scientific notes*, (7), 167-170. <http://nz.uad.lviv.ua/static/media/7/43.pdf>.
7. Buriachenko, A.Ye. (2013). *Finansovyi potentsial rehionalnoho rozvytku [Financial potential of regional development]*. KNEU.
8. Vasiurenko, O., Fedosik, I. (2002). Resursnyi potentsial komertsiiinoho banku [Resource potential of a commercial bank]. *Bankivska sprava – Banking*, (1), 58-64.
9. Vorobiova, O.I. (2011). *Kredytно-investytsiyni potentsial bankiv Ukrainy [Credit and investment potential of Ukrainian banks]* [PhD dissertation; DNU].
10. Hladynets, N.Yu. (2006). Kredytnyi potentsial banku ta yoho znachennia u zabezpechenni rozshyrennia kredytnoi diialnosti [Credit potential of the bank and its importance in ensuring the expansion of credit activity]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu: serii: Ekonomika – Scientific Bulletin of Uzhgorod University: series: Economics; collection of scientific papers*, 19, 155-161. <http://surl.li/cjllcs>.
11. Hromova, A.Ye. (2017). Finansovyi potentsial, yak osnova formuvannia prybutku pidpriemstva [Financial potential, as the basis for the formation of enterprise profit]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy – Economics and management of enterprises*, 5, 75–78. http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/5_2017_ukr/16.pdf.
12. Dmytrenko, M.H., Potlatiuk, B.C. (2009). *Kredytuvannia i kontrol [Lending and control]*. Kondor.
13. Dobryk, L.O. (2018). Geneza poniattia «potentsial» yak bazovoi ekonomichnoi katehorii sotsialno- ekonomichnoho potentsialu rehionu [Genesis of the concept of "potential" as a basic economic category of the socio-economic potential of the region]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*, 19, 746-755. https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/114.pdf.

14. Dubyna, M.V. (2019). Osoblyvosti pobudovy systemy ryzyk-kontrolinhu v bankivskykh ustanovakh [Peculiarities of building a risk control system in banking institutions]. *Finansovi doslidzhennia – Financial research*, (2(7)). <http://surl.li/qyeahb>.

15. Dubyna, M.V., Razghulina, N.O. (2018). Teoretychni aspekty funktsionuvannia systemy bankivskoho ipotechnoho kredytuvannia fizychnykh osib [Theoretical aspects of the functioning of the system of bank mortgage lending to individuals]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, (4(16)), 176-187. DOI: 10.25140/2411-5215-2018-4(16)-176-187.

16. Dubyna, M., Lobko, O. (2022). Teoretychni polozhennia obgruntuvannia sutnosti katehorii «kredyt-nyi menedzhment banku» [Theoretical provisions substantiating the essence of the category "credit management of a bank"]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissya*, (1(24)), 108-123.

17. Zabashtanskyi, M.M., Zabashtanska, T.V. (2023). Rol tsyfrovoy 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>.

18. Zamaraiev, A.V. (2015). Cutnist poniattia "liudskyi potentsial" v konteksti suspilnoho rozvytku [The essence of the concept of "human potential" in the context of social development]. *Derzhavne upravlinnia: udoskona-lennia ta rozvytok – State administration: improvement and development*, (9). <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=895>.

19. Zueva, O.V. (2018). *Otsiniuvannia finansovoho potentsialu banku [Assessment of the financial potential of a bank]* [PhD dissertation; Kharkivskiy natsionalnyi ekonomichnyi universytet imeni Semena Kuznetsia]. <https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/11/Zueva-O.V.-Disertaciya-Vchenna-rada-D-64.055.02-2018.pdf>.

20. Karpenko, Yu.V. (2003). Klasyfikatsiinyi aspekt ekonomichnoi katehorii «potentsial» [Classification aspect of the economic category "potential"]. *Kommunalnoe khoziaistvo horodov – Municipal economy*, (48), 109-113. https://eprints.kname.edu.ua/2999/1/%D0%9A%D0%90%D0%A0%D0%9F%D0%95%D0%9D%D0%9A%D0%9E_%D0%AE.%D0%92..pdf.

21. Kravets, A.Yu. (2008). Ekonomichna pryroda, sutnist ta zmist poniattia kredytnoho po-tentsialu banku v umovakh tranzytyvnoi ekonomiky [Economic nature, essence and content of the concept of bank credit potential in conditions of a transitional economy]. *Visnyk Ukrainskoi akademii bankivskoi spravy – Bulletin of the Ukrainian Academy of Banking*, (2(25)), 76-80. <http://surl.li/fgminu>.

22. Krasnokutska, N.S. (2005). *Potentsial pidpriemstva: formuvannia ta otsinka [Enterprise potential: formation and assessment]*. Tsentri navchalnoi literatury.

23. Lyzun, M.V. (2007). Vyperedzhaiuche ekonomichne zrostantia: mizhnarodnyi ta ukrainskyi aspekty [Outpacing economic growth: international and Ukrainian aspects] [PhD dissertation; Ternopilskiy natsionalnyi ekonomichnyi universytet]. http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/4866/1/aref_Lyzun.pdf.

24. Martiusheva, L.S., Kalyshenko, V.O. (2012). Innovatsiinyi potentsial yak ob'ekt ekonomichnogo doslidzhennia [Innovative potential as an object of economic research]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, (10), 61–66.

25. Moskalenko, B.A. (2021). *Determinanty pidvyshchennia investytsiinoho potentsialu natsionalnoi ekonomiky [Determinants of increasing the investment potential of the national economy]* [PhD dissertation; Sumy].

26. Nonik, V.V., Polchanov, A.Yu. (2017). Finansovy potentsial yak ekonomichna katehoriia [Financial potential as an economic category]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, (17), 5–9. http://www.investplan.com.ua/pdf/17_2017/3.pdf.

27. Pashchenko, O.P. (2014). Potensial pidpriemstva u systemi stratehichnoho upravlinnia rozvytkom [Enterprise potential in the system of strategic development management]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Kherson State University. Ser.: Economic Sciences*, 8(4), 77-80. http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_08/181.pdf.

28. Popelo, O., Zhavoronok, A., Kosmuleze, K. (2024). Vplyv shtuchnoho intelektu na diialnist finansovykh ustanov ta bezpeku derzhavy [The impact of artificial intelligence on the activities of financial institutions and state security]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, (1(37)), 226–239. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1\(37\)-226-239](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1(37)-226-239).

29. Portna, O.V. (2012). Finansovyi potensial Ukrainy : problemy ta perspektyvy [Financial potential of Ukraine: problems and prospects]. *Problemy ekonomiky – Problems of economy*, (4), 205-208. https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2012-4_0-pages-205_208.pdf.

30. *Slovnyk.ua.* (n.d.). Potensial [Potential]. <https://slovnyk.ua/index.php?sword=%D0%BF%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB>.

31. Roskladka, N.O., Vivsiuk, I.O. (2021). Sutnist ta struktura ekonomichnoho potentsialu pidpriemstva hotelnoho hospodarstva [The essence and structure of the economic potential of the hotel enterprise]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii: Ekonomika i menedzhment – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Economics and Management*, 47, 14-21. <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2021/47-2021/4.pdf>.

32. Svirskyi, V. (2007). Finansovyi potensial: teoretyko-kontseptualni zasady [Financial potential: theoretical and conceptual foundations]. *Svit finansiv – World of Finance*, (4(13)), 43–51.

33. Svirskyi, V.S. (2007). Finansovyi potensial: teoretyko-kontseptualni zasady [Financial potential: theoretical and conceptual foundations]. *Svit finansiv – World of Finance*, (4(13)), 43–51. <http://surl.li/xzukdp>.

34. Fedonin, O.S., Riepina, I.M., Oleksiuk, O.I. (2004). *Potensial pidpriemstva: formuvannia ta otsinka [Enterprise potential: formation and assessment]*. KNEU.

35. Kharevych, A.S. (2012). Kredytnyi potensial bankivskoi systemy: teoretyko-metodolohichni aspekty [Credit potential of the banking system: theoretical and methodological aspects]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, (9). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1398>.

36. Khomiakov, V.I., Bakulin, I.V. (2007). *Upravlinnia potentsialom pidpriemstva [Management of the potential of an enterprise]*. Kondor.

37. Shtymer, L. (2010). Teoretychni pidkhody do vyznachennia sutnosti terminu "potensial pidpriemstva" [Theoretical approaches to defining the essence of the term "enterprise potential"]. *Visnyk Lvivskoho universytetu – Visnyk Lviv University*, 44, 332-338. <http://surl.li/nlujem>.

38. Shumska, S.S. (2007). Finansovyi potensial Ukrainy: metodolohiia vyznachennia ta otsinky [Financial potential of Ukraine: methodology of definition and assessment]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, (15), 55–64.

39. Yaremenko, S. (2010). Padinnia finansovo-bankivskoho sektoru – osnovna prychna ekonomichnoi kryzy v Ukraini [The decline of the financial and banking sector is the main reason for the economic crisis in Ukraine]. *Ekonomichni chasopys-KhKhI – Economic Journal-XXI*, (8), 87-93.

Отримано 29.11.2024

UDC 336.71:336.77

Artem Tarasenko

PhD in Economics, Associate Professor, Doctoral Student of the Department of Finance, Banking and Insurance Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: avtarasenko88@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4395-3605>

Ruslan Volok

PhD Student

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: volokruslan68@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0000-2545-4525>

ESSENCE AND FEATURES OF CREDIT POTENTIAL FORMATION OF BANKING INSTITUTIONS

Banking institutions play one of the most important roles in development of the country's financial system and the national economy as a whole. That is why formation of their resource potential for lending and investment activities is an important condition for development of these institutions in current environment. In countries with underdeveloped stock markets, it is particularly important to ensure that commercial banks have financial capacity to carry out lending activities. This method is becoming that most affordable for economic entities in terms of their liability to attract necessary borrowed resources in short term for their own development, start a new business, and support their operative activities. The outlined above determines relevance of conducting research on the essence of credit potential of the banking institution and features of its formation.

In the article, the essence of categories "potential", "economic potential", "financial potential" is determined, which allowed to clarify their ontological relationship and to allocate substantive features of these categories. Subsequently, this made it possible to substantiate the role of the potential of the banking institution in shaping the country's economic potential. The study also allowed us to identify the structure of financial potential of the banking institution and to distinguish the following components with it: resource, investment and credit potentials.

The detailed consideration of scientific approaches to understanding the essence of the category "credit potential of the banking institution" allowed the author to propose the author's approach to its understanding: credit potential of the banking institution in the amount of own, borrowed and attracted resources of the banking institution that it can direct to provide credit services to various types of economic entities, subject to compliance with current legislation, ensuring efficiency and maximizing profits. In the article, substantive features of its formation in modern conditions are also considered, taking into account a detailed analysis of the proposed approach to consideration of the essence of this type of potential. It is substantiated that an important role in formation of credit potential of the banking institution is played not only by its internal capabilities to attract financial resources and direct them to lending activities, but also by existing legislative restrictions on these activities.

Keywords: potential; credit potential; financial potential; banking institution; economic potential; credit potential of the banking institution.

Fig.: 3. References: 39.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-307-317](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-307-317)

УДК 657.6:657.44

JEL Classification: M410

Єлизавета Сергіївна Шубенко

кандидат економічних наук, асистент кафедри фінансів та бухгалтерського обліку
Державний університет економіки і технологій (Кривий Ріг, Україна)

E-mail: shubenko_es@duet.dp.ua. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4142-8551>

Олена Віталіївна Руденко

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та бухгалтерського обліку
Державний університет економіки і технологій (Кривий Ріг, Україна)

E-mail: rudenko_ov@duet.dp.ua. ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7293-7773>

ІННОВАЦІЇ В ОБЛІКОВИХ ТЕХНОЛОГІЯХ: ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦІЇ ФІНАНСОВИХ ПРОЦЕСІВ

Стаття присвячена дослідженню інноваційних підходів до автоматизації фінансових процесів за допомогою штучного інтелекту. Сьогодні облікові технології зазнають кардинальних змін, що значно підвищує ефективність і швидкість обробки даних. Використання штучного інтелекту в бухгалтерії та фінансах дозволяє автоматизувати рутинні завдання, зменшити ризик людських помилок та вивільнити час для більш стратегічної роботи.

Особливу увагу приділено дослідженню провідних інструментів бухгалтерського обліку, що використовують штучний інтелект, які істотно змінюють підходи до управління фінансами компаній. Стаття також висвітлює перспективи подальшого розвитку облікових технологій у напрямку ще більшої автоматизації та інтеграції з іншими бізнес-системами. Зауважено, що знання та володіння інноваційними технологіями стануть важливою перевагою для майбутніх фахівців у сфері фінансів та обліку.

Ключові слова: штучний інтелект; автоматизація фінансових процесів; бухгалтерський облік; машинне навчання; прогнозна аналітика; фінансові технології; інновації в обліку; управління грошовими потоками; обробка великих даних.

Табл.: 2. Бібл.: 7.

Постановка проблеми. Сучасні економічні реалії вимагають від компаній постійного вдосконалення своїх бізнес-процесів, особливо у сфері фінансового обліку. Традиційні методи ведення бухгалтерського обліку та фінансових операцій стають дедалі менш ефективними в умовах зростаючої кількості даних та швидкості обробки інформації. У зв'язку з цим інновації в облікових технологіях, зокрема використання штучного інтелекту та автоматизації фінансових процесів, стають ключовими для підвищення конкурентоспроможності компаній.

Для підвищення ефективності обліку важливо посилювати процеси автоматизації. Це дозволяє зменшити трудомісткість бухгалтерського обліку та мінімізувати кількість помилок, спричинених людським фактором. Автоматизація бухгалтерського обліку дозволяє зменшити витрати на бухгалтерську службу та перенаправити її ресурси в інші сфери (бухгалтери можуть приділити більше уваги тим ділянкам обліку, до яких автоматизація не дійшла або перепрофілювати вивільнених, у зв'язку з автоматизацією,

бухгалтерів на інші економічні та управлінські посади), одночасно з цим підвищивши якість ведення обліку та умови праці бухгалтерів. У таких умовах дедалі більш стає актуальним питання цифровізації обліку [3].

Цифровізація – це насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційного обміну між ними. У контексті обліку це поняття означає впровадження вищезазначених засобів у бухгалтерський облік. Цифровізація сприяє процесу автоматизації обліку [2].

Існують три рівні автоматизації бухгалтерського обліку, за ступенем автоматизації та охопленням облікових систем:

1. Автоматизація окремих ділянок обліку (так звана «кускова» або «клатева» автоматизація).

2. Комплексна автоматизація фінансово-господарської діяльності середніх підприємств.

3. Створення корпоративних інформаційних систем для комплексної автоматизації великих підприємств. За допомогою дослідження процесу автоматизації бухгалтерського обліку можна виявити етапи даного процесу, які вже пройдені та які є перспективними напрямками:

1. Електронні таблиці Excel дозволяють систематизувати наявну інформацію за потрібними ознаками, формувати підсумки, зводити інформацію з кількох файлів в один. Однак ця програма не спеціалізована для бухгалтерії, що обмежує її фактичне застосування у сфері ведення бухгалтерського обліку.

2. Спеціалізовані бухгалтерські програми, такі як «М.Е.Дос» «BAS Бухгалтерія», «ISpro» та інші дозволяють заповнювати первинні документи, вести журнал господарських операцій та формувати на його основі різноманітні бухгалтерські, податкові та управлінські звіти (до того ж велика кількість інформації обраховується та проводиться автоматично, що підвищує ефективність обліку). Проте ці програми потрібно постійно оновлювати відповідно до законодавства України, вводити в систему первинні документи, імпортувати та проводити банківські виписки, вносити нові дані, створювати та проводити облікові документи, виправляти помилки під час роботи, що має здійснювати людина. Тобто програми дозволяють автоматизувати значні сфери обліку, але автоматизація є неповною в цьому випадку.

3. Система планування ресурсів підприємства (Enterprise Resource Planning System – ERP-система управління підприємством) дозволяє в умовах складної структури, розгалуженої мережі філій, великого асортименту продукції об'єднати кілька завдань. Тобто можна об'єднати всі бізнес-процеси за єдиними правилами в межах однієї системи, оперативно отримувати інформацію про всі сторони діяльності підприємства, планувати та контролювати діяльність організації. Система планування включає значний обсяг документообігу, координації між відділами, планової та управлінської роботи, але попри всі переваги таких систем, вона не забезпечує повної автоматизації облікових процесів.

4. Новим етапом розвитку інформаційних технологій є штучний інтелект, машинне навчання, технологія блокчейн [7].

Штучний інтелект дозволяє автоматизувати рутинні операції, такі як ведення бухгалтерського обліку, управління грошовими потоками та прогнозування фінансових ризиків. Це сприяє зменшенню людського фактору та підвищенню точності обробки великих масивів даних. Машинне навчання та прогнозна аналітика, у свою чергу, допомагають не лише аналізувати поточні фінансові процеси, але й передбачати майбутні тенденції, що робить компанії більш гнучкими у своїх фінансових рішеннях.

Інновації в облікових технологіях стають невід'ємною частиною стратегії розвитку будь-якого підприємства. Їх інтеграція у фінансові процеси дозволяє підвищити ефективність роботи, зменшити витрати й оптимізувати управління фінансовими ресурсами. Тому дослідження впливу штучного інтелекту та автоматизації на бухгалтерський облік є надзвичайно актуальним і має велике практичне значення для бізнесу, особливо в умовах стрімкого розвитку цифрових фінансових технологій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання застосування штучного інтелекту (ШІ) в облікових технологіях знайшло широке відображення в науковій літературі останніх років. Особлива увага зосереджена на автоматизації рутинних операцій, аналізі даних та поліпшенні прогнозування.

Зарубіжні дослідження зазначають, що застосування ШІ у фінансових процесах забезпечує значне підвищення точності прогнозів, зменшення помилок та сприяння прозорості для корпорацій. Праці таких науковців, як М. Davenport, Т. Brynjolfsson [1-3] та їхніх співавторів досліджують застосування розумних алгоритмів у оптимізації фінансових потоків.

Останні наукові роботи українських учених демонструють зростаючий інтерес до використання ШІ в облікових технологіях. Основними напрямками досліджень є автоматизація фінансових процесів, прогнозування економічних показників і підвищення прозорості бухгалтерських операцій.

Наприклад, у працях Т. Гнат'євої досліджено роль ШІ у зборі та аналізі даних для управлінського обліку. Авторка зазначає, що використання ШІ сприяє підвищенню оперативності прийняття рішень і зменшенню ризиків помилок у звітності, хоча питання оптимального впровадження залишаються відкритими [7]. Дослідження також підкреслюють ефективність машинного навчання в передбаченні змін на ринку та створенні математичних моделей для господарських операцій.

Попри ці досягнення, деякі аспекти залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, не вистачає робіт, які б систематизували технології ШІ для їх оптимального впровадження у фінансові системи.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Хоча дослідження свідчать про значний прогрес у впровадженні ШІ для автоматизації фінансових процесів, є кілька недосліджених аспектів: вплив ШІ на етичні

аспекти та безпеку даних (потребує уваги питання кібербезпеки та етики у використанні штучного інтелекту в облікових системах); адаптація ШІ до нормативних вимог (необхідно оцінити, як сучасні технології ШІ вписуються у правове регулювання бухгалтерської звітності в Україні); інтеграція ШІ з існуючими системами (відсутні моделі, які описують найкращі практики впровадження ШІ у вже функціонуючі фінансові системи); оцінка економічної ефективності (не всі дослідження враховують економічну доцільність застосування ШІ в малих і середніх підприємствах).

Мета статті. Метою цієї статті є дослідження можливостей і викликів, пов'язаних із впровадженням штучного інтелекту в облікові технології. Зокрема, аналізуються аспекти автоматизації фінансових процесів, гармонізації алгоритмів із міжнародними стандартами бухгалтерського обліку та оцінка впливу етичних і соціальних факторів на ефективність цих технологій. Результати дослідження спрямовані на виявлення ключових напрямів для подальшого розвитку ШІ у сфері бухгалтерського обліку.

Виклад основного матеріалу. Ефективне управління фінансовими ресурсами є ключовим чинником для досягнення як ділового, так і особистого успіху. У міру розвитку технологій штучний інтелект усе активніше інтегрується у сферу бухгалтерського обліку, надаючи інноваційні рішення для оптимізації процесів, зменшення кількості помилок і формування цінної аналітичної інформації. Використання штучного інтелекту можна справедливо визнати одним із ключових інструментів для розвитку фінансових послуг у 2024 році.

Основні напрями використання штучного інтелекту в облікових технологіях можна визначити таким чином:

1. Автоматизація рутинних завдань, таких як обробка рахунків, ведення бухгалтерських журналів, нарахування заробітної плати тощо. Використання спеціалізованих алгоритмів дозволяє мінімізувати участь людини в монотонних і повторюваних процесах, що, у свою чергу, зменшує можливість помилок та звільняє ресурси для виконання більш стратегічних завдань.

2. Оптимізація фінансового прогнозування. ШІ дозволяє компаніям використовувати великі масиви даних для аналізу та прогнозування фінансових показників. Алгоритми машинного навчання можуть виявляти приховані закономірності в даних, що допомагає менеджерам ухвалювати більш обґрунтовані рішення щодо управління фінансовими ресурсами. Прогнозування грошових потоків, аналіз кредитного ризику, моделювання фінансових сценаріїв – це лише деякі з можливостей ШІ у цій галузі.

3. Контроль і запобігання шахрайству. Системи штучного інтелекту здатні відстежувати підозрілу активність та ідентифікувати можливі випадки шахрайства на основі аналізу аномалій у фінансових даних. Завдяки постійному навчанню на основі історичних даних, ШІ може оперативно реагувати на нові типи шахрайських дій та підвищувати безпеку фінансових операцій.

4. Аудит у режимі реального часу. Інновації в облікових технологіях також включають автоматизацію аудиту. Завдяки ШІ аудиторі можуть перевіряти фінансові операції в режимі реального часу, швидше виявляти розбіжності та неспільності, що підвищує прозорість і надійність фінансової звітності. Це дозволяє скоротити час на проведення аудиту й підвищити його точність.

5. Покращення користувацького досвіду. Автоматизація облікових процесів за допомогою ШІ також позитивно впливає на користувацький досвід. Наприклад, чат-боти та голосові асистенти допомагають клієнтам швидко отримувати необхідну інформацію щодо їхніх фінансових операцій, що покращує взаємодію з компанією та підвищує лояльність клієнтів.

Штучний інтелект виступає потужним засобом, що змінює облікові технології, підвищуючи ефективність, точність та безпеку фінансових процесів. Однак, як і будь-який інструмент, ШІ має як істотні переваги, так і певні обмеження, які слід враховувати під час його впровадження (табл. 1).

Таблиця 1

Переваги та недоліки використання штучного інтелекту в облікових технологіях

Показник	Опис впливу
Переваги:	
Підвищення ефективності	автоматизація фінансових процесів дозволяє значно скоротити час на обробку операцій, що позитивно впливає на загальну ефективність компанії. Завдяки ШІ, завдання, які раніше вимагали днів або тижнів, можуть бути виконані за лічені хвилини.
Зниження витрат	використання ШІ дозволяє скоротити витрати на ручну працю та зменшити кількість помилок, які можуть призвести до фінансових втрат. Крім цього, автоматизація сприяє оптимізації витрат на утримання бухгалтерських і фінансових відділів.
Покращення точності	алгоритми ШІ забезпечують високу точність обробки даних, що зменшує ризик людських помилок та сприяє більш точній і надійній фінансовій звітності.
Гнучкість і масштабованість	ШІ-системи можуть бути легко адаптовані до потреб різних компаній незалежно від їхнього масштабу. Це дозволяє масштабувати автоматизацію облікових процесів відповідно до росту бізнесу.
Недоліки:	
Проблеми з конфіденційністю даних	обробка фінансової інформації вимагає високого рівня захисту, і компанії повинні забезпечувати відповідність регуляторним вимогам.
Початкові витрати на впровадження	інтеграція ШІ у фінансові процеси може вимагати значних інвестицій на початковому етапі, що є важливим фактором для компаній, особливо малого та середнього бізнесу.
Необхідність навчання персоналу	автоматизація процесів вимагає нових навичок від працівників, тому необхідно організувати навчання та перепідготовку кадрів.

Поряд з очевидними перевагами та можливостями для підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами в Україні завдяки використанню штучного інтелекту, його впровадження може нести й певні загрози. Тому досвід країн ЄС у сфері нормативно-правового регулювання штучного

інтелекту є важливим орієнтиром для вдосконалення українського законодавства. 13 березня 2024 року Європейський парламент ухвалив Закон про штучний інтелект (англ. Artificial Intelligence Act, AI Act), метою якого є забезпечення безпеки та дотримання прав громадян [3]. Цей закон спрямований на етичне та відповідальне використання штучного інтелекту й охорону прав та свобод людей. Закон запроваджує систему оцінки ризиків, пов'язаних із застосуванням ШІ-систем, та забороняє певні практики їх використання. Наприклад, заборонено створення баз даних із зображеннями облич із мережі або записами з камер спостереження, а також використання систем розпізнавання облич у режимі реального часу, систем розпізнавання емоцій у школах та на підприємствах, і так звані системи «соціального рейтингу», що маніпулюють поведінкою людей. Відповідно до цього закону, сферами з високим рівнем ризику для застосування штучного інтелекту визначено критичну інфраструктуру, освіту, основні приватні та державні послуги (зокрема охорону здоров'я і банківські послуги), правоохоронні органи, міграцію, управління кордонами та правосуддя.

Впровадження провідних інструментів бухгалтерського обліку, що використовують штучний інтелект, істотно змінюють підходи до управління фінансами компаній. Від автоматизації рутинних завдань до надання аналітичних даних у режимі реального часу, сучасні платформи сприяють підвищенню точності, скороченню часу на виконання операцій і вдосконаленню процесу прийняття фінансових рішень. Аналіз найкращих інструментів бухгалтерського обліку AI представлено в табл. 2

Так, Vis.ai — це інноваційний інструмент бухгалтерського обліку, що базується на штучному інтелекті та змінює уявлення про процеси управління кредиторською заборгованістю.

Таблиця 2

Сучасні інструменти бухгалтерського обліку на основі ШІ

Інструменти бухгалтерського обліку	Особливості
1	2
Vis.ai – це платформа на основі штучного інтелекту, яка автоматизує бухгалтерські процеси, допомагаючи компаніям обробляти рахунки-фактури, відстежувати витрати та підвищувати ефективність фінансових операцій.	Автономна обробка рахунків-фактур, яка підвищує продуктивність до 355 %. Спрощені процеси затвердження, що знижують потребу в ручній роботі та прискорюють узгодження рахунків-фактур. Для зіставлення замовлень. ШІ виявляє невідповідності та забезпечує точність зіставлення. Аналітика та дані в режимі реального часу щодо рахунків-фактур, продуктивності команди й бізнес-тенденцій для підтримки прийняття рішень на основі даних. Інтелектуальна обробка платежів, яка визначає знижки за оплату та знижує ризик шахрайства.

Продовження таблиці 1

1	2
<p>Bill — це універсальне хмарне рішення для бухгалтерського обліку, розроблене для оптимізації процесів управління розрахунками з кредиторами та дебіторами для компаній будь-якого масштабу.</p>	<p>Автоматизоване керування рахунками-фактурами, що спрощує збір, введення даних і класифікацію. Гнучкі процеси затвердження з можливістю налаштування багаторівневих етапів узгодження. Різноманітні варіанти оплати, що підтримують АСН, EFT, віртуальні картки та чеки. Обробка міжнародних платежів для транзакцій у понад 130 країнах.</p>
<p>TurboDoc — це сучасний бухгалтерський інструмент із використанням штучного інтелекту, призначений для автоматизації обробки рахунків-фактур і квитанцій.</p>	<p>Сучасна технологія OCR, яка обробляє документи за середній час 1,2 секунди на сторінку. Точне вилучення даних із рівнем точності 96 %. Повна інтеграція з Gmail для автоматизованої обробки документів із папки "Вхідні". Зручна панель управління для швидкого аналізу даних і створення звітів. Безпечне зберігання даних із шифруванням AES256 корпоративного рівня на серверах у США.</p>
<p>Zeni — це передова фінансова платформа на основі штучного інтелекту, яка поєднує інтелектуальні послуги бухгалтерського обліку та фінансового консалтингу, щоб оптимізувати фінансові процеси для стартапів і малого бізнесу.</p>	<p>Автоматизована бухгалтерія на базі ШІ, що автоматично класифікує операції та звіряє рахунки. Комплексні фінансові послуги для оплати рахунків, виставлення інвойсів та управління витратами. Фінансова аналітика в реальному часі з можливістю налаштування звітів. Доступ до команди фінансових фахівців, включно з бухгалтерами та сертифікованими CPA. Інтеграція з популярними інструментами та бізнес-платформами.</p>
<p>Blue dot – це платформа для контролю за дотриманням податкового законодавства з використанням штучного інтелекту, призначена для розв'язання складних задач у сфері управління витратами працівників.</p>	<p>Інтелектуальна автоматизація фінансових процесів для підвищення точності та готовності до аудиту. Покращені результати з ПДВ завдяки ідентифікації відповідних витрат за допомогою штучного інтелекту. Автоматизована перевірка виплат працівникам на відповідність податковим вимогам для зарплат. Постійно актуальна база податкових знань з можливістю налаштувати правила. Розширені можливості штучного інтелекту та машинного навчання, що включають глибинне навчання та обробку природної мови.</p>
<p>Truewind – це бухгалтерська та фінансова платформа на базі штучного інтелекту, спеціально розроблена для оптимізації бухгалтерського обліку та фінансового менеджменту для стартапів і малих і середніх підприємств.</p>	<p>Бухгалтерський облік із використанням ШІ для прискорення та підвищення точності фінансової звітності. Автоматизоване закриття місяця для швидшої підготовки фінансових звітів. Послуги фінансового директора з аналітикою та прогнозами для підтримки стратегічного розвитку бізнесу. Повна інтеграція з популярними бухгалтерськими платформами. Захист даних із сертифікацією SOC2 та суворою політикою конфіденційності.</p>

Закінчення таблиці 2

1	2
<p>Booke — це інноваційна платформа автоматизації бухгалтерського обліку на базі штучного інтелекту, призначена для оптимізації фінансових процесів для компаній і бухгалтерів.</p>	<p>Автоматизація звірки та категоризації транзакцій із використанням штучного інтелекту. Витяг даних з фінансових документів у реальному часі для своєчасного оновлення записів. Повна інтеграція з основними платформами бухгалтерського ПЗ. Автоматизовані щоденні та місячні процеси бухгалтерського обліку. Підвищення ефективності та точності у виконанні завдань фінансового управління.</p>

Завдяки потужним алгоритмам машинного навчання Vis.ai автоматизує та вдосконалює фінансові завдання, особливо ті, що стосуються кредиторської заборгованості. Система інтелектуально отримує, класифікує та обробляє рахунки-фактури з вражаючою точністю, значно скорочуючи необхідність у ручному введенні даних та практично виключаючи людські помилки. Однією з ключових переваг Vis.ai є його здатність моделювати процес прийняття рішень людиною, забезпечуючи автономне управління всім циклом обробки кредиторської заборгованості від початку до кінця. Це дозволяє фінансовим командам звільнитися від рутинних завдань як аналіз фінансів, прогнозування грошових і зосередитися на стратегічних аспектах, таких як потоки і налагодження відносин із постачальниками. Завдяки механізму безперервного навчання Vis.ai штучний інтелект постійно адаптується до специфічних процесів і потреб кожної компанії, що забезпечує зростання ефективності та точності операцій.

Доцит – це інноваційна платформа автоматизації бухгалтерського обліку на основі штучного інтелекту, спеціально створена для малого бізнесу та бухгалтерів, які прагнуть вдосконалити фінансове управління. Завдяки потужності генеративного штучного інтелекту, Docut автоматизує низку облікових процесів: від збору даних і керування робочими процесами до звірки в реальному часі. Такий підхід забезпечує бізнесам небачену раніше прозорість і точність фінансових операцій, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення на основі найактуальнішої інформації.

Ключовою перевагою Docut є його розумні алгоритми, які здатні інтерпретувати витрати, так само як це зробила б людина. Ця передова технологія автоматично витягує інформацію з квитанцій і рахунків-фактур, з високою точністю класифікуючи транзакції. Завдяки функції справжнього обліку в реальному часі Docut суттєво відрізняється від традиційних бухгалтерських рішень.

Платформа легко інтегрується з уже існуючими системами обліку, забезпечуючи зручний перехід без значних змін у процесах компанії. Зручний інтерфейс у поєднанні з потужними інструментами автоматизації робить Docut ідеальним рішенням для компаній, які хочуть змінити правила гри у сфері фінансового управління.

Висновки і пропозиції. Сучасні інструменти бухгалтерського обліку на основі штучного інтелекту відкривають нові можливості для оптимізації фінансових процесів, підвищення точності даних та швидкості обробки інформації. Вони дозволяють бізнесу зосередитися на стратегічних завданнях, автоматизуючи рутинні операції та забезпечуючи глибоку аналітику. Вибір правильного інструмента допоможе підвищити ефективність фінансового управління, полегшити контроль за відповідністю нормам і підвищити рівень прозорості фінансової звітності. Використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект і машинне навчання, стає ключовим фактором для розвитку бізнесу в умовах цифрової трансформації. Попри значний прогрес, існує потреба у вирішенні питань безпеки даних, адаптації технологій до нормативних вимог та економічної доцільності для малих і середніх підприємств. Так, є необхідність:

- у додатковому вивченні та розробки стандартів кібербезпеки для облікових систем з використанням ШІ з метою захисту конфіденційної фінансової інформації;
- інтеграції ШІ з наявними фінансовими системами шляхом створення модульних рішень, які легко впроваджувати у підприємства різного масштабу;
- стимулювання досліджень економічної ефективності використання ШІ для малого і середнього бізнесу з акцентом на зниження бар'єрів впровадження;
- врахування в освітніх програмах підготовки фахівців, які будуть компетентними у використанні ШІ в облікових процесах.

Застосування запропонованих підходів сприятиме більш широкому та ефективному впровадженню інноваційних технологій у фінансові процеси, забезпечуючи їхню прозорість, безпеку та результативність.

Список використаних джерел

1. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі / С. В. Коляденко // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2016. – № 6. – С. 105-112.
2. Веретюк С. М. Визначення пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки в Україні / С. М. Веретюк, В. В. Пілінський // Наукові записки Українського науково-дослідного інституту зв'язку. – 2016. – № 2. – С. 51-58.
3. Пісоченко Т. С. Введення роботизації у систему бухгалтерського обліку [Електронний ресурс] / Т. С. Пісоченко. – 2022. – Режим доступу: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/14214/1/224-227.pdf>.
4. Davenport T. H. Artificial Intelligence for the Real World / T. H. Davenport, R. Ronanki [Electronic recourse] // Harvard Business Review. – 2018. – Accessed mode: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3166319>.
5. Brynjolfsson E. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies [Electronic recourse] / E. Brynjolfsson, A. McAfee. – W W Norton & Co., 2014. – Accessed mode: <https://psycnet.apa.org/record/2014-07087-000>.
6. Hasan A.R. (2022). Artificial Intelligence (AI) in Accounting & Auditing [Electronic recourse] / A. R. Hasan // Open Journal of Business and Management. – Accessed mode: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=115007>.
7. Гнатєва Т. Особливості використання штучного інтелекту для потреб бухгалтерського обліку та управління підприємством / Т. Гнатєва, А. Яковенко, М. Златова // Економічний вісник Причорномор'я. – 2024. – № 5. – С. 3-19.

References

1. Koliadenko, S.V. (2016). Tsyfrova ekonomika: peredumovy ta etapy stanovlennia v Ukraini i u sviti [Digital economy: prerequisites and stages of formation in Ukraine and in the world]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky – Economy. Finances. Management: topical issues of science and practice*, (6), 105-112.
2. Veretiuk, C.M., Pilinskyi, V.V. (2016). Vyznachennia priorytetnykh napriamkiv rozvytku tsyfrovoy ekonomiky v Ukraini [Determination of the priority areas of development of the digital economy in Ukraine]. *Naukovi zapysky Ukrainського naukovo doslidnoho instytutu zviazku – Scientific notes of the Ukrainian Scientific Research Institute of Communication*, (2), 51-58.
3. PISOCHENKO, T.S. (2022). Vvedennia robotyzatsii u systemu bukhholderskoho obliku [Introducing robotics into the accounting system]. <https://dSPACE.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/14214/1/224-227.pdf>.
4. Davenport, T.H., & Ronanki, R. (2018). Artificial Intelligence for the Real World. *Harvard Business Review*. <https://www.scrip.org/reference/referencespapers?referenceid=3166319>.
5. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. W W Norton & Co. <https://psycnet.apa.org/record/2014-07087-000>.
6. Hasan, A.R. (2022). Artificial Intelligence (AI) in Accounting & Auditing. *Open Journal of Business and Management*. <https://www.scrip.org/journal/paperinformation?paperid=115007>.
7. Hnatieva, T., Yakovenko, A. & Zlatova, M. (2024). Osoblyvosti vykorystannia shtuchnoho intelektu dlia potreb bukhholderskoho obliku ta upravlinnia pidpriemstvom [Particularities of using artificial intelligence for the needs of accounting and enterprise management]. *Ekonomichniy visnyk Prychornomoria – Economic Bulletin of the Black Sea Coast*, (5), 3-19.

Отримано 25.11.2024

UDC 657.6:657.44

Elizaveta Shubenko

PhD, Assistant of the Department of Department of Finance and Accounting
(Institute of Economics and Business Education)
State University of Economics and Technology (Kryvyi Rih, Ukraine)

E-mail: shubenko_es@duet.dp.ua. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-4142-8551>

Olena Rudenko

PhD, Docent of the Department of Department of Finance and Accounting
(Institute of Economics and Business Education)
State University of Economics and Technology (Kryvyi Rih, Ukraine)

E-mail: rudenko_ov@duet.dp.ua. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-7293-7773>

INNOVATIONS IN ACCOUNTING TECHNOLOGIES: USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE FOR AUTOMATION OF FINANCIAL PROCESSES

This article is dedicated to the exploration of innovative approaches to automating financial processes through artificial intelligence (AI). Today, accounting technologies are undergoing transformative changes, significantly enhancing the efficiency and speed of data processing. The use of AI in accounting and finance enables the automation of routine tasks, reduces the risk of human error, and frees up time for more strategic work.

Special attention is given to analyzing advanced accounting tools powered by AI, which are revolutionizing financial management approaches within companies. These tools not only streamline operations but also provide enhanced decision-making support, enabling businesses to remain competitive in an increasingly complex financial environment.

The article highlights key examples of AI-driven systems that are widely adopted in the industry, including predictive analytics, intelligent bookkeeping, and automated reporting. These technologies are not only improving accuracy and reliability but are also paving the way for deeper integration with enterprise resource planning (ERP) systems and other business applications.

Moreover, the study examines the broader implications of AI on the future of accounting, suggesting that the continued evolution of these technologies will lead to even greater levels of automation and innovation. The authors emphasize the importance of adopting and mastering these cutting-edge technologies, as they will undoubtedly become a crucial advantage for future professionals in finance and accounting.

Finally, the article explores the challenges and ethical considerations associated with implementing AI in financial processes. Topics such as data security, transparency, and ensuring that AI systems align with organizational values are discussed. These aspects are critical for building trust in automated systems and ensuring their sustainable adoption in the business world.

Keywords: *artificial intelligence; automation of financial processes; accounting; machine learning; predictive analytics; financial technologies; innovations in accounting; cash flow management; big data processing.*

Table: 2. References: 7.

**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 проєкт 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, ResearchID** або у **SCOPUS**.

Наприклад: ORCID: <http://orcid.org/xxxx-xxxx-xxxx-xxxx>

ResearchID:

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.

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:

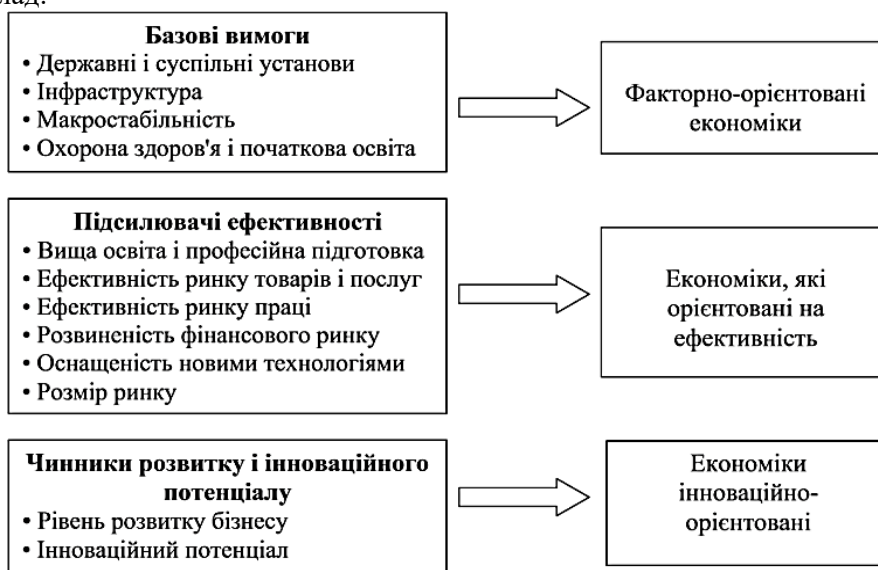


Рис. 1. Складові конкурентоспроможності на відповідній стадії розвитку економіки

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, розмішувати 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 джерелПриклади оформлення бібліографічних посилань
у списку використаних джерел згідно з АРА (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 авіапеліт. *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

Заїнчківська, 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

№ 4(40)

Редактор

О. С. Смелова

Підписано до друку 25.12.2024. Формат 60×84/8. Ум. друк. арк. – 38,6.
Тираж 100 пр. Замовлення № 31/24.

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.